

Hanspeter Zürcher

MOMENTE DER FÜHRUNG

Das Handbuch für Führungskräfte und Coaches

Band 1

Hanspeter Zürcher



Willkommen

Schön, dass Sie sich Zeit nehmen, einigen Momenten der Führung zu begegnen und sie sich bewusst zu machen!

Sie werden in diesem Buch viele Gedanken zur Führungsarbeit finden – im Sinne von Empfehlungen und Möglichkeiten, die ich aus meinen langjährigen Erfahrungen als Trainer und Coach an Sie weiterreichen möchte. Von den herausfordernden Situationen, die in Ihrem Berufsalltag auftauchen, habe ich einige der wesentlichen und anspruchsvollen ausgewählt. Ich sage Ihnen nicht, dass es einfach ist, vor allem die Beziehungsmomente erfolgreich zu gestalten. Aber empfehlenswerte Strategien und manche Sofortmassnahme kann ich Ihnen zur Verfügung stellen..

Mein Buch soll Ihnen helfen, Ihre Führung und somit die Beziehung zu Ihren Mitarbeitern bewusster und offener zu gestalten. Es kann Sie dabei unterstützen, effektiver, entschlossener und klarer zu führen – und somit erfolgreicher. Am besten sehen Sie es nicht als Ratgeber, sondern als ein ganz persönliches Buch für Sie mit Raum für Selbstreflexion und Entdeckungen.

Damit Sie weiterhin echte Begeisterung und viel Erfolg in Ihrer Führung erleben!

Ihr



Hanspeter Zürcher

Inhaltsübersicht

Momente sind CHANCEN 10

Momente im TEAM

- ... wenn Sie sich Klarheit über Beziehungskonstellationen verschaffen wollen 14
- ... wenn es um Gefühle geht 20
- ... wenn Sie die Stimmung verbessern möchten 24
- ... wenn Mitarbeiter sich streiten 27
- ... wenn Sie ein komplett neues Team aufbauen müssen 31
- ... wenn Sie die interkulturelle Kompetenz suchen sollten 35

Momente im CHANGE

- ... wenn Sie eine erfolgreiche Veränderung bewirken wollen 46
- ... wenn Sie eine persönliche Veränderung begleiten 52

Momente in BEZIEHUNGEN

- ... wenn Sie motivieren wollen 60
- ... wenn Sie eine persönliche Situation analysieren wollen 63
- ... wenn Sie negative Erlebnisse aus der Vergangenheit erkennen und thematisieren wollen 66
- ... wenn Sie Feedback aber keine Kritik geben wollen 68
- ... wenn Sie Verhaltensmuster verändern wollen 72
- ... wenn es an Vertrauen fehlt 76
- ... wenn Sie erfahren, dass ein Mitarbeiter unheilbar krank ist 80

Momente im STRESS

- ... wenn ein ausgepowerter Mitarbeiter vor Ihnen sitzt 86
- ... wenn Sie die Prioritäten im Chaos definieren müssen 90
- ... wenn Sie eine Belastungsübersicht Ihrer Mitarbeiter erhalten wollen 94
- ... wenn Sie Stress als vorherrschende Wahrnehmung feststellen 98
- ... wenn Sie Stress gezielt und nachhaltig abbauen wollen 106
- ... wenn Funktionieren und Belastung die Wahrnehmung einschränken 110

Momente in der ORIENTIERUNG

- ... wenn Sie sich vor Mitarbeitergesprächen einen Überblick schaffen wollen 122
- ... wenn Sie die Kernkompetenzen einer Führungskraft mit ihr diskutieren wollen 125
- ... was tun, wenn Sie Führungsrollen klären wollen 128
- ... wenn Sie den Start einer neuen Führungskraft begleiten 132
- ... wenn Sie professionelle Mitarbeiterentwicklung betreiben wollen 134

- Dank 141
- Über den Autor 141
- Bildnachweis 143
- Impressum 144
- Kontakt 145

Auszug aus dem Kapitel Momente im Change

Was tun, wenn Sie eine erfolgreiche Veränderung bewirken wollen?

sollten, dass die Führung der Veränderung Zeit braucht und teilweise ein Fulltime-Job ist, und dass die Organisation während der Veränderung mit sich selbst beschäftigt sein wird.

Veränderungsprozesse zu führen, gehört zu Ihren anspruchsvollsten Führungsaufgaben. Es werden ausschliesslich die Sozialkompetenz und Managementkompetenz gefordert und zwar unberechenbar, dazu abwechslungsreich und mit dem Verlauf der Veränderung zunehmend komplexer. Versuchen Sie nie, die Veränderung rational zu gestalten – Sie werden mit grösster Wahrscheinlichkeit versagen. Akzeptieren Sie, dass jede Veränderung emotional ist!

Grundsätzlich können wir davon ausgehen, dass Menschen sehr wohl fähig sind, sich zu verändern – im Denken und Handeln, im Wissen, in der Methodik und im Verhalten. Da jedes Individuum unterschiedlich reagiert, ja sogar eine eigene Prozessgeschwindigkeit aufweist, bedeutet ein Veränderungsprozess jedoch die Bewältigung einer individuellen Gestaltung von Veränderung. Veränderung wird vom Betroffenen dann erlebt, wenn er weder Zeitpunkt noch Inhalt des Veränderungsthemas bestimmt hat. Wäre dies der Fall, würde er es Entwicklung nennen. Die folgenden 10 Schritte sollen Ihnen helfen, Veränderungen professionell auszulösen und zu begleiten.

1 Die Vorbereitung

Es geht es in der Vorbereitung im Wesentlichen darum, sich der Tatsache bewusst zu werden: „Was ich jetzt auslösen werde, ist ein Veränderungsprozess und dieser muss vorbereitet sein.“ Klären Sie in Ruhe:

- Wer soll in der Organisation als „Prozess-Owner“ auftreten?
- Wer ist Projektleiter und an wen soll er berichten?
- Welche Dimensionen des Veränderungsprozesses sollen in einer ersten Phase erarbeitet werden?

Warum scheitern so viele Veränderungsprozesse? Warum erreichen so wenige Veränderungen ihr Ziel und warum bleiben die ursprünglich kommunizierten Absichten auf der Strecke? Meistens sind sich Entscheider gar nicht bewusst, dass sie gerade einen Veränderungsprozess auslösen, den sie methodisch aufbauen

- Wer kann in die Vorbereitungsarbeiten einbezogen werden?
- Wann soll es losgehen – und wann soll der neue Zustand funktional sein?

2 Die Handlungsdringlichkeit

Ohne Handlungsdringlichkeit keine Veränderung! Im Wort Dringlichkeit finden wir Verpflichtung, Ungeduld und Wichtigkeit, deshalb gefällt mir dieses Wort so sehr. Geben Sie allen Betroffenen die Möglichkeit, sich Klarheit darüber zu verschaffen, weshalb die Veränderung sein muss, warum sie schnell geschehen soll und die Handlungsdringlichkeit somit gegeben ist.

3 Die Vision

Zum Start brauchen Sie eine Vision. Eine gute Vision:

- wird kurz gehalten
- ist mit wenigen Erklärungen vermittelbar
- stellt einen Zustand in der Zukunft dar
- kreiert den Wunsch – möglichst die Sehnsucht –, diesen Zustand zu erreichen
- muss nicht messbar sein.

Während die Handlungsdringlichkeit Dynamik in der Bewegung auslösen soll und somit auch Unsicherheit schaffen kann, gibt die Vision im besten Fall die Energie der Entschlossenheit und schafft das Sicherheitsgefühl, den Weg der Veränderung gehen zu können.

4 Das Projekt

Veränderungsprozesse sind Projekte und bedingen somit auch eine Projektstruktur. Machen Sie nicht den Fehler, keine Struktur zu bilden oder sie intransparent zu halten. Folgende Projektelemente können gewählt werden:

- Steering-Committee
- Projektleitung
- Projektauftrag
- Projektziele
- Projektplan
- Projektcontrolling

5 Das Team zusammenstellen

Nehmen Sie möglichst charismatische Persönlichkeiten, gute Kommunikatoren, unternehmerisch und ganzheitlich Denkende in das Team auf – aber vergessen Sie auf keinen Fall die Schlüsselpersonen für ein Gelingen in der Zukunft! Teambildende Massnahmen vor dem Projekt und Begegnungsmöglichkeiten während des Projektes schaffen eine grosse Unterstützung im Veränderungsprozess.

6 Die Kommunikation

Sie haben nur die eine Chance: Die initiale Botschaft ist der Moment! Sie können jetzt schon gewinnen oder verlieren, egal ob das Projekt positiven oder negativen Ausgang hat. Bereiten Sie sich auf diesen Auftritt gut vor. Die initiale Botschaft soll beinhalten:

- Hintergründe
- Rahmenbedingungen
- Handlungsdringlichkeit
- Vision
- Projektziele
- Projektorganisation

Gestalten Sie Ihre initiale Botschaft stufengerecht, emotional berührend und klar – wann immer möglich, zeigen Sie den Nutzen des Veränderungsprozesses auf. Erstellen Sie einen Fragen- und Antwortenkatalog, bevor Sie vor die Mannschaft treten! Selbstverständlich ist auch das Kommunikationskonzept während des Veränderungsprozesses ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

7 Die Führung

Oft staunen Führungskräfte zu Beginn eines Veränderungsprozesses, wie viele Führungsveranstaltungen wir ihnen nebst den Individualgesprächen empfehlen. Sie versuchen, die – wie ich sie gern nenne – „Führungsgefässe“ zu reduzieren. Machen Sie diesen Fehler nicht! Veränderung bedeutet ein erhöhtes Mass an Unsicherheit, einen grösseren Bedarf an Informationen und den expliziten Wunsch, einen stabilen Zustand wieder herzustellen. Ebenso wollen die meisten Menschen an der Gestaltung der Zukunft mitwirken können. Dies alles kann nur über Gespräche und über Beziehung erfolgen. Schaffen Sie also

zusätzliche, projektbezogene Führungsgefässe, wo sich Menschen begegnen und gemeinsam arbeiten können. In der Regel sind es:

- Kernteam-Meetings
- Designteam-Meetings
- Transferteam-Meetings
- Soundingboards
- Informationsanlässe
- Teamworkshops
- Change-Agent-Plattformen
- World-Kaffees oder andere interaktive Brainstormings
- Stammtische

8 Die Integration der Betroffenen

Es gibt verschiedene Philosophien in der Veränderung – alle haben Vor- und Nachteile. Versuchen Sie auf jeden Fall, entwicklungsorientiert zu verändern. Machen Sie möglichst viele Betroffene des Veränderungsprozesses zu Beteiligten der Zukunft!

9 Die Energie beibehalten

Es ist auch Ihre Aufgabe, an die Energie der Personen und Prozesse zu denken, damit der Veränderung nicht „die Puste ausgeht“. Dabei hilft Ihnen:

- Identifizieren Sie die Fahnenträger!
- Zeigen Sie auch kurzfristige Erfolge auf!
- Nehmen Sie Hindernisse an und beseitigen Sie sie!
- Halten Sie Information und Kommunikation aufrecht!
- Feiern Sie Zwischenschritte!

10 Die Veränderung abschliessen

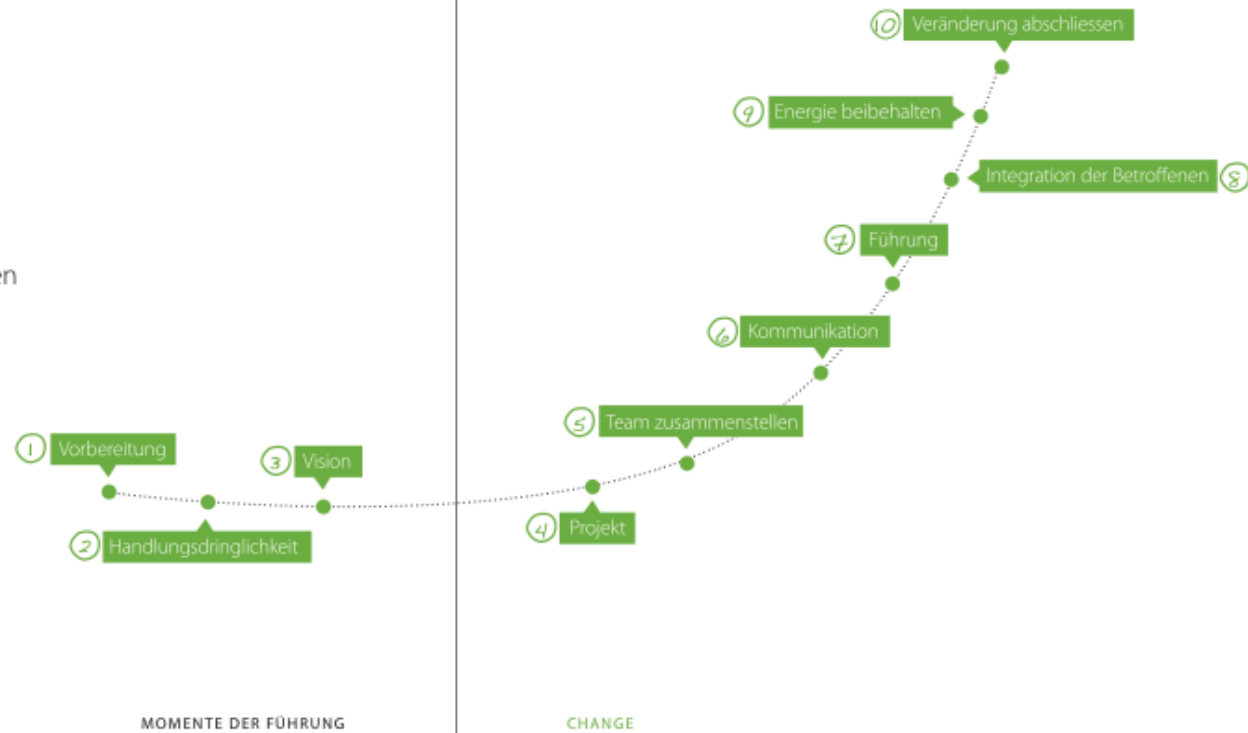
Wichtig: Die Veränderung ist erst dann wirklich abgeschlossen, wenn das Neue stabilisiert ist – und das auf der Ebene der Betroffenen. Führen Sie daher Ihr Projekt 6 Monate weiter und trainieren Sie die neuen Reflexe, während das Neue schon stattfindet.

Alles klar? Glauben Sie an den methodischen Weg, konzentrieren Sie sich auf die Menschen und Sie werden erfolgreich verändern! Nehmen Sie die genannten

Dimensionen der Veränderung ernst und nehmen Sie die Anliegen aller Betroffenen ernst, auf allen Ebenen. Falls Sie auch Betroffener der Veränderung sind, lassen Sie am besten Begleitung von aussen zu. Sich selbst am Haarschopf aus dem Treibsand zu ziehen, wird auch Ihnen nicht gelingen.

Noch ein guter Rat: Gehen Sie die Veränderung früh genug an! Geben Sie ruhig zu, dass Sie methodisch gefordert sind und vielleicht hilflos. Es ist ja nicht Ihre normale Aufgabe, Veränderungsprozesse zu leiten. Je mehr Zeit Sie in den Veränderungsprozess investieren, umso kleiner werden dann die Aufräumarbeiten. Leider lässt sich die investierte Zeit nicht so genau beziffern wie die zu oft bevorzugten Kostengründe. Aber Sie, Ihre Organisation und Ihr Unternehmen werden es Ihnen danken.

Die 10 Erfolgsdimensionen der Veränderung



Veränderung ist keine Nebensache. Denken Sie niemals, die Jungs und Mädels machen das schon! Zu spät den Prozess starten bedeutet, die 10 Erfolgsfaktoren zu zerstören. Spielen Sie eine Veränderung niemals herunter und schliessen Sie die Mitarbeiter nicht aus. In jeder Phase gilt: Veränderung ist nicht rational, sondern emotional!



Eine spontane und ehrliche Bilanz ist sinnvoll: Wie haben Sie eigentlich Ihr letztes Veränderungsprojekt geführt? Was ist Ihnen dabei wirklich gut gelungen, was überhaupt nicht? Schenken Sie sich 5 gute Vorsätze für das nächste Projekt und beauftragen Sie jemanden, Ihr Verhalten, Ihre Methodenkompetenz und die Umsetzung Ihrer Learnings zu spiegeln und dadurch zu sichern.