

Uwe Reiner-Kolouch
Regina Schmied – Michael Waldner

People Management in der Praxis

TOOLBOX

Regio

FÜHRUNGSKOMPETENZ

WILEY

Auszug aus dem Buch „TOOLBOX FÜHRUNGSKOMPETENZ“

Opfer oder Gestalter?

In dem Opfer/Gestalter-Modell geht es um die Selbstwahrnehmung eines Menschen, wenn er mit unangenehmen oder problematischen Situationen konfrontiert wird.

Menschen, die sich – unbewusst – als Opfer sehen, beginnen negative Gedanken zu entwickeln und suchen die Gründe für ihre schlechten Gefühle in äußereren Umständen oder im Verhalten anderer. Sie fühlen sich ohnmächtig und fremd-gesteuert und suchen stets nach Gründen, die sie hindern, aktiv zu werden. Darüber hinaus strapazieren und torpedieren sie ihr Wohlbefinden, denn jedes negative Gefühl, wie Sorge, Verzweiflung, Ärger oder Wut bedingt, dass der Körper eine ganze Reihe von Stresshormonen ausschüttet und diese kosten Energie und steigern den Zustand der Lähmung. Die Eigenverantwortung schwindet zunehmend.

Den Gegenpol in dem Modell bilden Menschen, die sich in der Gestalter-Haltung sehen. Sie nehmen die Gegebenheiten an und versuchen ihre Handlungsspielräume zu nutzen. Dabei glauben sie fest daran, etwas bewirken zu können. Sie sind handlungsorientiert und versuchen den nächsten nützlichen Schritt im Sinne einer Lösung zu gehen. Auch wenn es nur kleine Schritte sind, so haben Gestalter dadurch die Chance auf Erfolge und das bringt Energie und steigert das Gefühl der Selbst-Steuerung und Eigenverantwortung.

Vom Opfer zum Gestalter?

Die Schlüsselfrage zum Modell lautet: »Wer ist denn verantwortlich für die Art bzw. Qualität der Gedanken?« Die Antwort liegt auf der Hand. »Nur man selbst ist das. Daher ist man auch nur selbst in der Lage, diese düsteren Gedankenketten zu unterbrechen.« Und es ist erwiesen, dass eine rasche Unterbrechung von solchen Ketten hilfreich ist. Das hat nichts mit Realitätsverweigerung oder rosaroter Brille zu tun, denn eine innere Gestalter-Haltung wirkt sich sehr real und deutlich positiv auf den Stress-Pegel im Organismus aus und beeinflusst damit Motivation, Gesundheit und Ausstrahlung. Ausschlaggebend ist dabei, wie lange man sich in der Negativ-Spirale verfängt bzw. wie rasch man wieder in ein lösungsorientiertes Denken kommt.

Hat man das erkannt, dann kann die Entwicklung in Richtung Gestalter-Haltung beginnen. Anstelle der Frage »Warum hat das Management eine solch unverständliche und unverantwortliche Entscheidung getroffen?« würde man sich fragen: »Was kann ich tun, um das Problem rasch wieder vom Tisch zu haben?«, »Was ist der nächste nützliche Schritt?«.

Anstelle der Frage »Warum hat mich mein Mann/meine Frau verlassen und ich stehe nun allein da?« würde man sich fragen: »Was kann ich tun, um mein Leben wieder lebenswert zu gestalten?«, »Was ist der nächste nützliche Schritt?«.

Anstelle der Frage »Warum habe ich eine Krebsdiagnose und andere haben einen gesunden Körper?« würde man sich fragen: »Was kann ich tun, um mit der Krankheit umzugehen und wieder ein Stück weit Lebensqualität zu erreichen?«, »Was ist der nächste nützliche Schritt?«.

Die Frage nach dem »Warum« ist dabei wenig zielführend, denn sie verleitet zum Eintauchen in die Problemsituation, zum Entwickeln von negativen Denkmustern, ohne Bewegung. Die zielführenderen »Gestalter-Fragen« lauten daher »Was kann ich tun? Was ist der nächste nützliche Schritt?«

»Energie folgt der Aufmerksamkeit.«
»Energy flows, where the attention goes.«
(unbekannt)

Dieser Spruch verdeutlicht die inneren Vorgänge und Effekte rund um die Denkmuster eines Menschen. Dort, wo man seine Aufmerksamkeit hinlenkt, erlangt man auch eine bestimmte Qualität an Motivation. Denkt oder redet man über defizitäres Verhalten, negative Themen oder Sorgen, dann wird die innere Energie ganz automatisch negativ gepolt und die Motivation sinkt. Lenkt man seinen Fokus auf Themen, die man tun kann – auch wenn sie nicht die optimale Lösung darstellen – dann geht der innere Energie-Level ganz von selbst wieder nach oben. Denn Tatkraft, Entscheidungen oder Chance auf Erfolg wirken eigen-gesteuert und motivieren damit.

Mehr Einblicke in die „TOOLBOX FÜHRUNGSKOMPETENZ“ finden Sie im folgenden Inhaltsverzeichnis bzw. auf Amazon oder im Buchhandel.

7 Seminarunterlage »Lehrgang zu Einzel- und Teamcoach« des Coaching Institutes für Führungskräfte (2003/2004)

Uwe Reiner-Kolouch

Regina Schmied

Michael Waldner

Toolbox Führungskompetenz

**Uwe Reiner-Kolouch
Regina Schmied
Michael Waldner**

Toolbox Führungskompetenz

People Management in der Praxis

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

Abbildungen gestaltet von Stefan Friedl, www.fs1.at

Personen-Silhouetten designed by rawpixel.com / Freepik

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2020 Wiley-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA,
Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: Torge Stoffers, leipzig

Satz: Lumina Datamatics

Druck und Bindung:

Print ISBN: 978-3-527-50994-2

ePub ISBN: 978-3-527-82466-3

Gedruckt auf säurefreiem Papier.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Warum noch ein Buch über Führung? 9

Vorweg - einige grundlegende Punkte zu Führung

1 Führung, Management oder doch Leadership? Eine Begriffsklärung.	17
2 Zentrale Aufgaben im Führungsalltag	27
2.1 Führungsalltag Step 1: Für Ziele sorgen	29
2.2 Führungsalltag Step 2: Für Maßnahmen sorgen	30
2.3 Führungsalltag Step 3: Rückmeldung(en) geben	31
2.4 Führungsalltag Step 4: Zielerreichung überprüfen	32
2.5 Das Umfeld für den Führungsalltag: Den Mitarbeiter unterstützen	33
2.6 Die Meta-Ebene zum Führungsalltag: Eine Bilanz ziehen	34

Tools zur Entwicklung der Führungspersönlichkeit

3 Selbstreflexion	39
3.1 Der Konstruktivismus – Die Illusion der Objektivität	41
3.2 Das Opfer/Gestalter-Modell nach Steven Covey	47
3.3 Circle of Concern / Circle of Influence – das Tool zur Gestalter-Haltung	58
3.4 Das Selbstwertgefühl – Voraussetzung für Führungsarbeit	67
3.5 Der McManager – Das Leben im Sandwich	74
4 Das persönliche Führungskonzept	83

Tools zur Interaktion und Kommunikation

5 Das Eisbergmodell	89
6 Das Prinzip Meta-Kommunikation – das Reden über das Reden	95

7 Kommunikation trifft Persönlichkeit	103
7.1 Kommunikation mit dem Process Communication Model [®]	104
7.2 Das Persönlichkeitsmodell des PCM	110
8 Meetings & Besprechungen	119
8.1 Begriffsklärung	119
8.2 Die Aufgaben der Führungskraft als Moderator	122
8.3 Die Phasen einer Moderation	125
8.4 Interventionstechniken während der Moderation	139
8.5 Überblick über hilfreiche Methoden und Techniken zur Moderation	147
 Tools zur Entwicklung von Mitarbeitern und Teams	
9 Das Modell der situativen Führung nach Hersey/Blanchard	175
9.1 Verhaltensweisen und Führungsstile	176
9.2 Die vier Führungsstile im Detail	178
9.3 Die Fertigkeiten	181
9.4 Die Diagnose der Entwicklungsstufen	183
9.5 Effektive Mitarbeiterführung	186
9.6 Die gemeinsame Absprache	191
10 Gespräche mit Mitarbeitern	197
10.1 Zielegespräche (»Management by Objektives-Gespräche«)	201
10.2 Feedback-Gespräche	204
11 Die Führungskraft als Coach – Gegensatz und Haltung	215
11.1 Coaching und Führung – eine Begriffsklärung	216
11.2 Grundannahmen und Grundhaltungen im Coaching von Mitarbeitern?	217
11.3 Wann ist Coaching durch die Führungskraft sinnvoll?	218
11.4 Der LOOP als Grundstruktur eines Coaching-Prozesses	220
12 Entwickeln und Steuern von Teams	235
12.1 Gruppe und Team – was sind die Unterschiede?	235
12.2 Die Phasen der Teamentwicklung nach Tuckman	238
12.3 Das Rangdynamik-Modell nach Schindler	251

13 Umgang mit Konflikten	265
13.1 Begrifflichkeiten zum Thema »Konflikt«	267
13.2 Konfliktarten	269
13.3 Heiße & kalte Konflikte	272
13.4 Konfliktfähigkeit als Kernkompetenz	275
13.5 Das Konflikt-Eskalationsmodell nach Glasl	278
13.6 Das Dramadreieck – nach Stephen Karpman	288
13.7 Vorgangsweise für Konfliktlösungen	292
14 Gestaltung von Veränderungen	301
14.1 Das »Big Picture« von Veränderungsprozessen	301
14.2 Das Phasenmodell der Veränderung	316
14.3 Die (neuro-)logischen Ebenen der Veränderung	340
15 Der systemische LOOP – ein Werkzeug für herausfordernde Führungssituationen	357
15.1 Fallbeispiel 1 »Eine erfolgreiche Sales Managerin?«	366
15.2 Fallbeispiel 2 »Ungewollte Leistungstransparenz«	376
Zu guter Letzt – The One Best Way of Leadership	385
Literatur- bzw. Quellenverzeichnis	387
Stichwortverzeichnis	391