

Die drei Ebenen der Führungskräfteentwicklung

Für die großen Herausforderungen hat man nie ausreichend Mittel oder Kapazität im Team und was bisher gut funktioniert reicht oft nicht, um anspruchsvolle Ziele zu erreichen. Wie schaffen es

Führungskräfte, große Herausforderungen erfolgreich zu meistern und nicht geschwächt, sondern gestärkt daraus hervorzugehen?

Vom Hamsterrad ans Steuerrad

Wenn Sie sich in der Leitung Ihres Verantwortungsbereichs gerade wie im Hamsterrad fühlen und sich schon länger Symptome, wie z.B. viel zu lange Arbeitszeiten, schnelle Gereiztheit und Schlaflosigkeit zeigen, dann ist es höchste Zeit, das Steuer des Geschehens, insbesondere das Steuer Ihres Denkens wieder in die Hand zu nehmen. Möglicherweise wird Ihr Weg ans Steuerrad genauso lange dauern, wie Ihr Weg ins Hamsterrad gedauert hat, denn Sie werden immer wieder an Grenzen kommen, an denen Ihnen nicht mehr weiter hilft, was bisher gut funktioniert hat. Mit Offenheit für neue Wege und neue Erfahrungen können Sie sich Schritt für Schritt vom Nachahmer zum Gestalter und Erfinder in Ihrem Verantwortungsbereich und in Ihrer Führungsrolle entwickeln.

1. Neue Haltung, neue Ergebnisse

Auf der ersten Ebene geht es um eine neue Haltung in den täglichen Momenten der Wahrheit. Das sind die Momente, in denen Ihre Kollegen nicht das liefern, was Sie vereinbart hatten. Ihre neue Haltung zeigt sich darin, nicht mehr mit Kritik und Belehrung zu reagieren, sondern vorwurfsfrei und urteilsfrei herauszufinden, wie es zu dem unbefriedigenden Ergebnis kam. Es ist nicht leicht, in einem Moment, in dem Sie Frust und Ärger spüren, vorwurfsfrei zu bleiben, aber es ist effektiv, denn mit einer

vorwurfsfreien Haltung wird es leichter für Sie, alles anzusprechen, was Ihnen auffällt. Zudem ist es gut für die betroffenen Kollegen, wenn sie merken, dass sie sich nicht mehr verteidigen müssen, sondern der Versuch stattfindet, sie zu verstehen und zu unterstützen. Je besser das gelingt, umso mehr fühlen sich die betroffenen Kollegen ernst genommen und sind bereit, Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen und ihrerseits eine dauerhafte Verbesserung zu finden. Je mehr angesprochen und verbessert wird, umso mehr gewinnen Sie und Ihr Team freie Kapazität für neue Aufgaben.

2. Vom Funktionieren zum klaren Denken

Durch den vorwurfsfreien und unvoreingenommenen Umgang untereinander hören immer mehr Teammitglieder damit auf, zu kritisieren und lernen sich selbst und die anderen realistisch zu sehen, nämlich wie sie sind und nicht, wie sie sein sollten. Das bewirkt eine entscheidende Veränderung des Mindsets. Alle werden klarer im Denken und fangen an, sich selbst und den Kollegen mehr zuzutrauen. Mit klarem Denken wird man nicht nur realistischer, sondern auch klarer im Hinblick darauf, was man wirklich will und was daraus an untergeordneten Zielen folgt. Dadurch entsteht eine klare Struktur aus übergeordneten und untergeordneten Zielen, die dazu führt, dass Sie fokussierter sind und sich nicht mehr

von jedem Problem ablenken lassen. Ihr Denken und die Motivationsgrundlage für Ihr Handeln wird dadurch klarer.

3. Vom Agieren und Reagieren zum Gestalten und Einfinden

Die bisher aufgezeigten Ebenen sind die Voraussetzungen für die dritte Ebene. Sie beginnen zu erkennen, welche Wirkung die Diskrepanz zwischen dem, was Sie erreichen wollen (A) und dem aktuellen Zustand (B) entfalten kann. Sobald Sie diese Diskrepanz klar vor Augen haben, wirkt sich das für Ihren Verstand so aus, als würden sie ein Gummiband zwischen A und B spannen. Ihr Verstand fängt sofort an zu versuchen, diese Spannung aufzulösen und Ihnen gedanklich neue Wege zu liefern, wie Sie möglichst effektiv vom Ist-Zustand zum Ziel kommen. Auf der dritten Ebene lernen Sie mit dieser Spannung umzugehen und sie zu halten, bis Sie den besten Weg für sich gefunden haben. Je mehr Ihnen das gelingt, umso größer wird Ihr Zutrauen, sich an die großen Herausforderungen heranzuwagen.

Denn die großen Herausforderungen zeichnen sich dadurch aus, dass man am Anfang keine Vorstellung davon hat, wie man das angestrebte Ergebnis erreichen kann. Die Lösung bei anderen zu suchen, bleibt meistens ergebnislos und macht keinen Sinn. Bei den großen Herausforderungen ist man mit der Frage „wie schaffe ich das“ ganz allein. Mit den Erfahrungen aus allen drei