

Der Erfolgsschlüssel für gute Menschenführung: Bewusst führen! (Auszug)

Unter erfolgreicher Führungsarbeit verstehen wir, dass Sie gemeinsam mit Ihren Beschäftigten die gewünschten Arbeitsergebnisse erreichen; dass Sie selbst das Gefühl von Wirksamkeit haben, d.h. dass Sie Ihre selbst gesetzten Ziele erreichen; das heißt auch, dass alle Beteiligten gerne an diesem Arbeitsprozess teilgenommen haben, und dass Sie sich an Ihrem Arbeitsplatz wohlfühlen.

Hierfür sind 3 Erfolgsschlüssel erforderlich:

Erfolgsschlüssel Nr. 1: Wertschätzende Arbeitsumgebung

Führungsarbeit ist häufig von Einflussfaktoren geprägt, die bewusste Führung unmöglich machen. Hierzu gehört ein unorganisiertes Arbeitsumfeld, was nicht nur für den individuellen Arbeitsplatz, sondern für die gesamten Arbeitsanforderungen gilt. Gerade Wirtschaftsunternehmen in Krisenzeiten dulden für Führungskräfte häufig permanent wechselnde und zeitlich sowie persönlich überfordernde Rahmenbedingungen. Hier ist eine bewusste Führungsarbeit nur eingeschränkt möglich. Leitungsaufgaben werden häufig nur absolviert.

Der Kommunale Öffentliche Dienst hat zwar seine spezifischen Herausforderungen, Überforderungssituation sind auch hier nicht auszuschließen. Aufgrund der klaren tariflichen Vorgaben gibt es allerdings wirksame Instrumente, das Arbeitsumfeld auch für Führungskräfte so zu gestalten, dass wertschätzende Führungsarbeit möglich ist. Die grundsätzlich geregelten Arbeitszeiten führen durch die tariflichen Vorgaben zu einem geschützten Rahmen. Die Arbeitsanforderungen im kommunalen Bereich sind auch nicht von Gewinnstreben und Konkurrenzdenken geprägt, sondern dienen der Verwaltung mit einem breiten Portfolio zur Versorgung der Bürgerinnen und Bürger. Auch bei Kommunalunternehmen steht der Aspekt der kommunalen Daseinsvorsorge im Vordergrund.

Erfolgsschlüssel Nr. 2: Gute Führungskultur muss implementiert sein und gelebt werden

Hierzu bietet im Geltungsbereich des TVöD der § 18 die ideale Voraussetzung. Mit dem erfolgreichen LoB-Mustersystem des KAV Bayern steht eine Führungshilfe zur Verfügung, die wertschätzendes Feedback zwingend vorgibt. Dieser Fokus des Mustersystems ist im Lichte des Begriffs „Motivation“ in § 18 Abs. 1 TVöD für alle (!) Beschäftigten zwingend vorgegeben, es darf also hier nicht wie im privatwirtschaftlichen Bereich eine reine Bestenförderung geben. Die Kriterien des KAV-Systems sind sehr stark auf ein positives Betriebsklima ausgerichtet – der einzige zwischen Führungsberatern unstrittige Faktor für gute Arbeitsergebnisse! Insofern wird durch Implementierung z.B. eines solchen Feedbacksystems sichergestellt, dass ein struktureller Rahmen für wertschätzende und strukturierte Führungsarbeit gegeben ist. Ohne einen solchen Ordnungsrahmen ist Führungskultur immer ungebremst ad hoc-Situationen und subjektivem Ermessen bzw. der Kommunikationskompetenz der Führungskräfte ausgeliefert.

Der alles entscheidende Erfolgsschlüssel Nr. 3: Bewusstheit

Man braucht gar nicht so weit auszuholen, wie das viele religiöse oder sonstige spirituelle Sichtweisen tun. Es geht einfach darum, dass Sie sich dabei beobachten was Sie tun, und dass Sie einordnen lernen, was Ihnen widerfährt.

Aus der Hirnforschung haben Sie sicher schon das Wort Neuroplastizität gehört, d.h. dass unser Hirn lebenslang in der Lage ist, dazu zu lernen. Insofern wird es mehr oder weniger Zeit brauchen, bis der sogenannte Höhere Beobachter auch bei Ihnen zu einem Automatismus wird. Es handelt sich hierbei um eine wohlwollende Begleitung, die Sie dabei unterstützt, eigene Ziele zu erreichen und automatisch umfeldbewusster zu handeln. In Krisensituationen werden Sie nicht mehr nur emotional reagieren, sondern eine für alle Beteiligten adäquate Lösung herbeiführen können.

Es gilt für Menschenführung dasselbe wie im privaten Leben, in all Ihren Beziehungen und auch in Bezug auf Ihre persönliche Selbstfürsorge: Je bewusster Sie mit sich und anderen umgehen, desto besser werden die Beziehungen und desto schneller werden Sie Ihre selbst gesetzten Ziele erreichen können. Insofern unterscheidet sich Führungsarbeit hier überhaupt nicht von allen anderen Anforderungen, die Ihnen in Ihrem Leben zufallen.

Es wird sehr viel beworben, gecoacht und publiziert über die sogenannte Selbstoptimierung. Dabei muss man der nackten Wahrheit ins Auge blicken: Aus unserer zigtausendfachen Berater-, Trainer- und Lebenserfahrung müssen wir feststellen, dass ein Umstrukturieren der erworbenen Persönlichkeit für den Menschen nur sehr begrenzt möglich ist. Es genügt für diese Erkenntnis schon ein Exkurs zur Persönlichkeitsentwicklung im Lichte der Hirnforschung ...

An dieser Stelle sei nur zusammengefasst, dass Sie Ihr zu 50 % angeborenes und zu 50 % durch Lebenserfahrung erworbenes Persönlichkeitsprofil niemals loswerden. Nicht umsonst heißt die gängige Psychotherapie „Verhaltenstherapie“, die sich eben auch bewusst ist, dass es völlig unmöglich ist, Verhaltensmuster „auszuprogrammieren, Denkmuster zu überschreiben etc“. Diese Therapieform nennt sich deshalb Verhaltenstherapie, da sie bei Traumata dabei hilft, in der Traumatisierung vergleichbaren Situationen adäquat zu reagieren.

Die Schlüssel hierzu heißen Emotionenregulierung und regelmäßiges Training!

Mit etwas Disziplin ist es auch ohne Coaching oder Therapie immer möglich, sich neue Verhaltensweisen anzutrainieren, um hierdurch auf die Wechselfälle des Lebens entsprechend vorbereitet zu sein. Nicht selten findet in einem solchen Kontext z.B. eine Beziehungskonfliktlösung auf einer ganz anderen Ebene statt, d.h. dass Sie bei Verändern Ihrer Verhaltensmuster durchaus auch Wechselwirkungen mit Konfliktbeteiligten erzielen können, mit denen sie vorher gar nicht gerechnet haben.

Bewusst führen heißt letztlich, dass Sie insgesamt bewusster werden. „Bewusstheit“ ist für sich genommen, eine reine Worthülse. Wir verstehen darunter, dass Ihr Wachverstand, Ihr aktives Denken idealerweise aus der Ebene Ihres wohlwollenden Höheren Beobachters das wahrnimmt, was geschieht und Sie Entscheidungen aktiv entspannter auf breiter Erfahrungsbasis oder im Vertrauen auf Ihre intuitiven Fähigkeiten treffen. Dieser wohlwollende Höhere Beobachter wird in unseren Workshops mit dem TRAVIATA-Tool aktiviert.

Und demnächst werden wir Ihnen in einem Kurz-Workshop neue Tools für Bewusstes Führen anbieten.

Es kommt nicht darauf an, wie Sie sind. Es kommt darauf an, was Sie daraus machen!