

Halt und Haltung in der Führung: Der reflektierte Umgang mit sich selbst

Workshop DGTA-Kongress
11. Mai 2019

Maya Bentele
Dipl. Psychologin FH/SBAP
Transaktionsanalytikerin TSTA-O/C

Inhalte

- Ziele des Workshops
- Mein Bezug zum Thema
- Die innere Haltung sich selbst gegenüber
- Die innere Haltung den Mitmenschen (Mitarbeitenden) gegenüber
- Wie passt die Führungsrolle zur Persönlichkeit?
- Relevante Fragen
- Diskussion und Fragen

Ziele

- Einflussfaktoren auf die Führung – Aufzeigen der wichtigsten Faktoren
- Folgen für Führungskräfte – ableiten der wichtigsten Folgen
- Aspekte kennenlernen, die Haltung aufbauen
- Auseinandersetzung mit den wichtigsten Fragen dazu

Einflussfaktoren auf die Führung

- Zunahme von Bildung und Wissen
- Kultureller Wertewandel
- Zunehmende Individualisierung
- Gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Wandel: Globalisierung
- Technologischer Fortschritt



Daraus resultiert immer mehr Komplexität in allen Bereichen – auch in der Führung!

Folgen der Komplexität

- Übertragen der Rezepte und Erfahrungen aus der Vergangenheit in die Zukunft funktioniert nicht mehr.
- Komplexität eine Tatsache, die sich beseitigen oder verändern lässt. Es braucht angemessene Wege im Umgang mit ihr.
- Niemand kann alles wissen. Analysieren und daraus Prognosen ableiten wird immer mehr zur Illusion.
- Komplexität lässt sich nicht steuern und/oder kontrollieren.

Folgen für die Führung und die Führungskräfte

- Die Macht der Führungskräfte nimmt ab. Sie verlagert sich zunehmend ins „Netzwerk“ (Mitarbeitende, Gruppen).
- Führungskräfte haben immer weniger direkten Einfluss.
- Führungskräfte sind immer stärker angewiesen auf die aktive, konstruktive Mitarbeit der „Geführten“.

Das bedeutet:

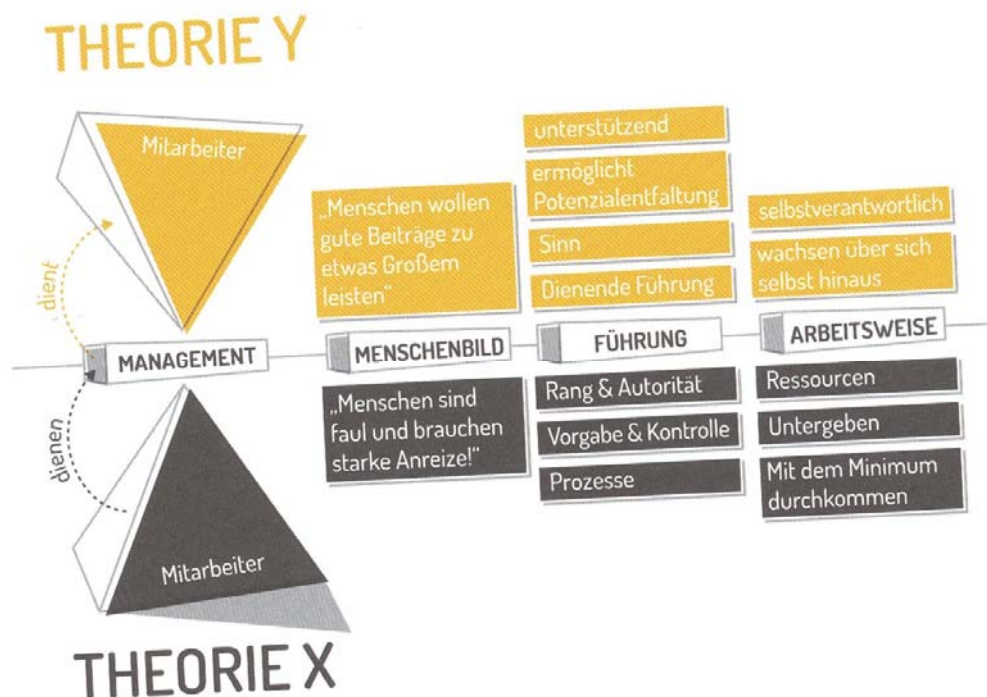
- Mehr **Einbezug** der Mitarbeitenden
- Mehr Gewicht der Qualität der **Zusammenarbeit**
- Mehr gegenseitiges **Vertrauen**
- Mehr aktives Gestalten der **Beziehungen**

Aufbau von Haltung gegenüber sich selbst

Grundlage ist die respektvolle Haltung gegenüber sich und anderen. Dies erfordert die Auseinandersetzung mit:

- Sich selbst
- Den eigenen Werten
- Dem Menschenbild
- Den eigenen Zielen
- Den Stärken
- Den Schwächen

Basis: Das Menschenbild



Aufbau von Haltung gegenüber anderen

Gemäss Gerald Hüther (2015) haben Menschen (auch Mitarbeitende) zwei Bedürfnisse:

- **Wachsen können**
- **Dazu gehören**

Auf dieser Basis muss eine Führungskraft folgende Fähigkeiten entwickeln:

- **Einzuladen**
- **Zu ermutigen**
- **Zu inspirieren**

Das ist gemäss Hüther „**Supportive Leadership**“.

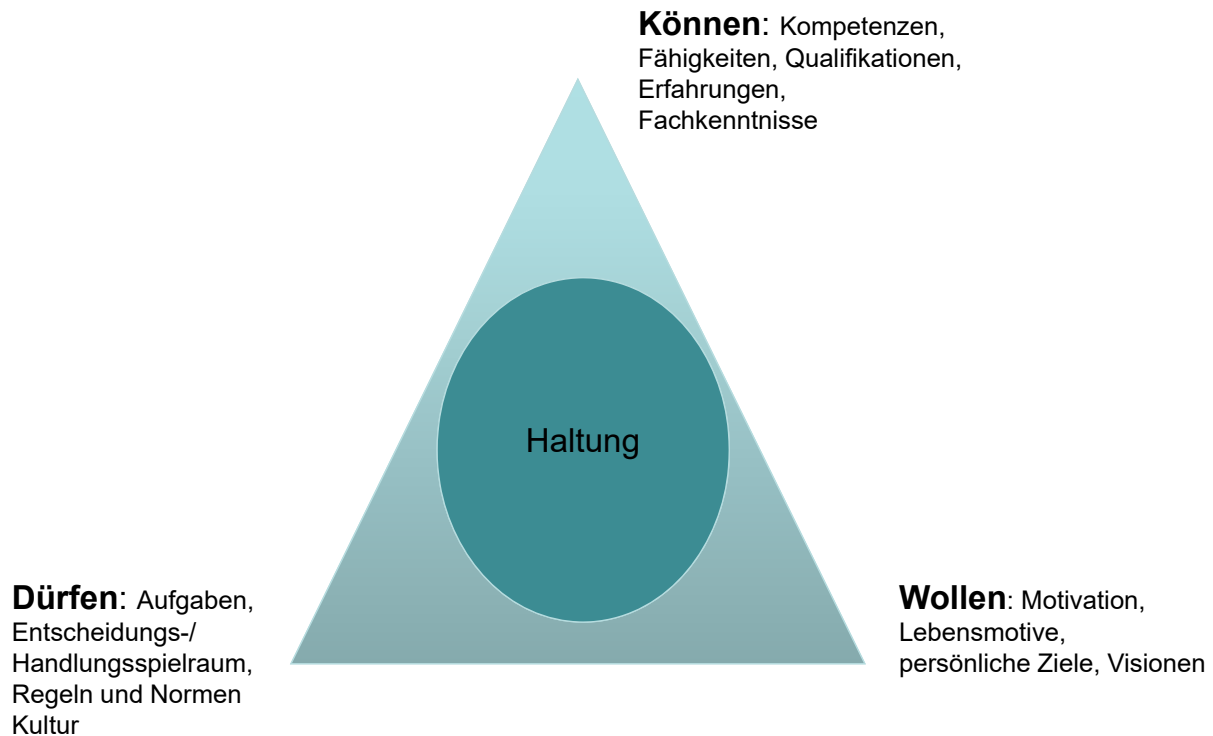
Führungsrolle und die eigene Person

Selbstreflektion zu:

- **Grundpositionen**
- **Antreiber**
- **Transaktionen**
- **Spielen und Spielanfälligkeiten**
- **Grundbedürfnis nach Struktur, Stimulierung und Beachtung**

sowie zu den Fragen nach den eigenen Visionen, Zielen und Werten.

Das Dreieck der Haltung für Führungskräfte



Quelle: Simonsen Management 2015

Relevante Fragen für Führungskräfte

- Wo liegen meine Stärken?
- Wie erziele ich Leistungen?
- Wie lerne ich?
- Welchen Werten folge ich? Wie verhalte ich mich in Wertekonflikten?
- Wo ist mein Platz?
- Wie sieht mein Beitrag aus, den ich zu leisten vermag?
- Welche Beziehungsverantwortung habe ich?
- Wie gehe ich mit Belastung um?
- Wie reagiere ich in Stresssituationen?

Quelle: Peter Drucker, Managing Oneself, Harvard Business Review 1999/2005



Neue Führungshaltung

- Vertrauen in den Zufall und die Intuition
- Vorläufigkeit des Wissens akzeptieren, Unklares tolerieren
- Experimente ermöglichen
- Beginnen ohne das Ende zu kennen
- Mehr Führung durch weniger Führung
- Offenheit gegenüber bisher Undenkbarem

Quelle: Hans Wüthrich

Fragen und Diskussion



Zum Abschluss

Aristoteles:

**Wir können den Wind nicht ändern, aber die Segel
anders setzen.**