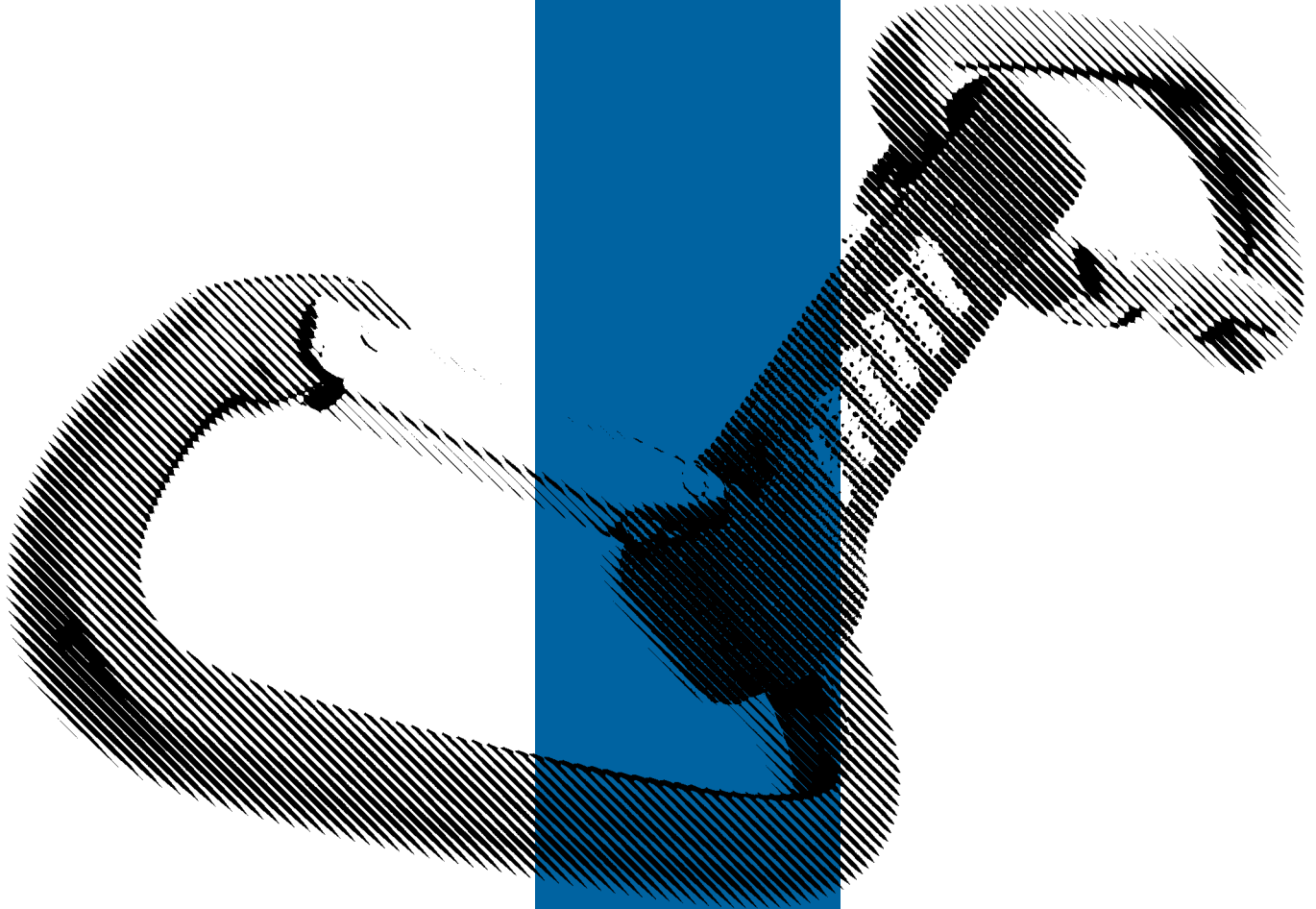


GRUNDKRAFT

WWW.GRUNDKRAFT.NET
WWW.STARKE-FUEHRUNGSKRAEFTE.NET



STARKE FÜHRUNGSKRÄFTE LESEPROBE

Persönliche Kompetenzen zum konsequenten Führen

Vorwort des Autors

Dem Handbuch „Starke Führungskräfte“ liegt ein einfaches Prinzip zugrunde: Wir sind alle viel stärker, als wir denken. Diese Stärken gilt es erfahrbar und in der Rolle der Führungskraft nutzbar zu machen. Auf einem solchen Fundament lassen sich Werkzeuge zur Gesprächsführung und zur Arbeit mit Spannungen und Konflikten trainieren und anwenden, die es Ihnen erlauben, tragfähige Arbeitsbeziehungen aufzubauen und konsequenter zu führen.

Zwischenmenschliche Auseinandersetzungen werden zu Gelegenheiten, von denen alle Beteiligten profitieren können. Das erleichtert die Zusammenarbeit innerhalb Ihres Unternehmens oder Ihrer Organisation.

Die Entstehung dieses Handbuchs ist aus einer inspirierenden Zusammenarbeit mit der Beraterin Merle Runge entstanden, die als Sparringpartnerin immer wieder mit mir in den Ring gestiegen ist und das auch weiterhin tut. Folgenden weiteren Personen bin ich zu grossem Dank verpflichtet, was die Erarbeitung der Inhalte angeht: Caspar Fröhlich, Joe Goodbread, Gertrud Kessler, Barbara Leuner, Arnold Mindell, Peter Schmid und Max Schupbach.

Ich habe grossen Respekt und Hochachtung für die Komplexität jeder Führungsposition und bin gleichzeitig der Meinung, dass alle Menschen mehr Führungsverantwortung übernehmen sollten und dazu auch in der Lage sind. Die Kräfte und Ausrichtungen, die in unserer Persönlichkeit angelegt sind, sollen und wollen wahrgenommen und zum Ausdruck gebracht werden. In dem Sinne hoffe ich, dass dieses Handbuch Sie unterstützt, Ihren Weg als Führungskraft weiter zu gehen. Ich bin davon überzeugt, dass wir alle den Schlüssel zu einem lebendigen Zusammenleben und Zusammenarbeiten in uns tragen.

Lukas Hohler

Inhalt

**Vorwort des Autors
(.....)**

Kapitel	1	Am Anfang war das Feuer
Übung	1	Grundrichtung und persönliche Vision
Kapitel	2	Rolle und Funktion
Übung	2	Die Funktion Ihrer Führungsrolle
Kapitel	3	Positionierung
Übung	3	Ihre Positionierung
Kapitel	4	Die Feldperspektive
Übung	4	In Rollen ein- und aussteigen
Kapitel	5	Rang und Privilegien
Übung	5 A	Ihr sozialer Rang
Übung	5 B	Ihr Rang als Führungskraft
Übung	5 C	Rang und Privilegienverteilung Führungskraft/Mitarbeiter
Kapitel	6	Kommunikationssignale und Gesprächsfluss
Übung	6	Signale und Doppelsignale
Kapitel	7	Arbeit an der persönlichen Erfahrung
Übung	7	Arbeit an Ihrer inneren Haltung
Kapitel	8	Herausfordernde Mitarbeiter
Übung	8	Umgang mit herausfordernden Mitarbeitern
Kapitel	9	Führen und geführt werden
Übung	9	Positionierung innerhalb Ihrer Organisation

**Schlusswort
Glossar
Impressum**

Auszüge aus dem Inhalt

Einführung

Sie haben sich entschieden, in Ihrem Leben Führungsverantwortung zu übernehmen. Diese Aufgabe wird Sie immer wieder von neuem herausfordern und Ihnen viele unvergessliche Momente und Begegnungen bescheren. Wenn es Ihnen gelingt, einen Prozess oder ein Projekt zur Zufriedenheit aller Beteiligten abzuschliessen und Sie dort Brücken gebaut haben, wo jemand Brücken bauen musste, werden Sie zu Recht zufrieden mit sich und Ihrer Arbeit sein können. Gleichzeitig sind Sie durch Ihre Führungsaufgabe immer wieder mit Situationen und Herausforderungen konfrontiert, die Sie auf sich selbst und auf gesellschaftliche Realitäten und Fragen zurückwerfen, auf eine Art und Weise, die Ihnen vielleicht nicht immer angenehm ist. Dieses Handbuch wurde verfasst, um Sie in beiden Situationen zu bestärken: Im Bauen von Brücken sowie im Umgang mit Prozessen, die dagegen wirken.

Dieses Handbuch beschäftigt sich mit den Kompetenzen, die wir uns aneignen können, um im Umgang mit unseren Mitmenschen möglichst hilfreiche Beziehungen zu gestalten. Der Umgang mit Beziehungen macht einen grossen Teil jeder Führungsaufgabe aus, ob Sie es mit Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen, Geschäftspartnern oder Kundengruppen zu tun haben. Diesen Beziehungsprozessen gegenüber können wir verschiedene Haltungen und Positionen einnehmen. Wir können sie als einen potentiellen Störfaktor in der Zusammenarbeit betrachten und darauf hoffen, dass alles ruhig bleibt und die beteiligten Menschen sich möglichst an die geplanten Abläufe und Prozesse halten. Wir können sie aber auch als das Fundament einer funktionierenden Projekt- oder Prozessplanung verstehen und dem Beziehungsaufbau mit den Menschen, die wir führen oder mit denen wir zusammen arbeiten, sinnvoll Raum geben.

So oder so stossen wir alle immer wieder an unsere Grenzen und haben es mit Irritationen, Störungen und Schwierigkeiten zu tun, von denen wir uns wünschen, sie wären aus der Welt zu schaffen, um uns endlich auf die Inhalte und fachlichen Herausforderungen zu konzentrieren. Beziehungen folgen nicht der gleichen Logik, mit der wir Prozesse organisieren und Planungen vornehmen.

Was hierbei die gute Nachricht ist: Beziehungen folgen ebenfalls einer Logik, und aus einer neuen Perspektive wird uns plötzlich einiges klar, was uns vorher chaotisch oder irrational erschienen ist. Wir möchten Ihnen diese Perspektive durch dieses Handbuch näher bringen, damit Ihnen neue Werkzeuge und bewusstere Haltungen zur Verfügung stehen.

(.....)

Kapitel 1: Am Anfang war das Feuer

Im ersten Teil des Handbuchs laden wir Sie dazu ein, Ihre *Grundrichtung* kennen zu lernen, Ihre *persönliche Vision* zu formulieren und sich in der Rolle der Führungskraft zu *positionieren*. Wir möchten es Ihnen ermöglichen, Ihre Führungsaufgabe so zu gestalten, wie es Ihrer Persönlichkeit, Ihren Werten und Ihrer natürlichen (intrinsischen) Motivation entspricht. Sie erarbeiten sich ein Fundament, das Sie trägt, wenn Sie in Ihrer Tätigkeit herausgefordert werden.

(.....)

Kapitel 2: Rolle und Funktion

Sie wissen jetzt mehr über Ihre Grundrichtung und Ihre persönliche Vision. Halten Sie den Kontakt zu dieser inneren Position der Stärke aufrecht. Hier sind Sie unangreifbar. Nichts und niemand kann es mit Ihrer Vision aufnehmen. Diese Verankerung erlaubt es Ihnen, den nächsten Schritt in der Positionierungsarbeit zu unternehmen und Ihr Verständnis der *Funktion* Ihrer Führungsrolle unter die Lupe zu nehmen.

Um sich stark zu positionieren, ist es wichtig, dass Sie sich bewusst machen, wie *Sie* diese *Rolle* und deren *Funktion* interpretieren. Je klarer Sie sich über Ihr *persönliches Rollenverständnis* sind, umso klärender wirken Sie auch in Gesprächen. Sie können dieses Verständnis jederzeit einbringen und Ihr Gegenüber dazu einladen, dasselbe zu tun.

(.....)

Die Funktion der Führungsrolle

Was soll Führung eigentlich bewirken? Worum geht es beim Führen? Wozu ist eine Führungskraft da? Welche Funktion übernehmen Sie in Ihrer Führungsrolle? Die Klärung dieser Frage kann sehr unterschiedliche Färbungen kriegen.

(.....)

Aufgaben, Pflichten und Erwartungen

Der erste Schritt zur Klärung Ihres persönlichen Rollenverständnisses besteht darin, eine Auslegeordnung aller im Moment wichtigen Aufgaben, Pflichten und Erwartungen vorzunehmen, die mit Ihrer Rolle in Verbindung gebracht werden. Wenn Sie sich fragen, *was im Moment wichtig ist*, rufen Sie sich in Erinnerung, bei welchen Themen und Prozessen am meisten Energie vorhanden ist, im Positiven wie im Negativen.

(.....)

Ziel der nachfolgenden Übung ist es, Sie darin zu unterstützen, Ihre Grundrichtung, persönliche Vision und die Aufgaben und Pflichten der Rolle zusammenzubringen. Diese Zusammenführung führt zu einer Schnittmenge Ihrer Grundrichtung/persönlichen Vision und den Pflichten und Aufgaben der Rolle.

(.....)

In jeder Rolle ist es unerlässlich, Prioritäten zu setzen. Diese Prioritäten führen zu Ihrer *persönlichen Färbung* dieser Rolle. Niemand interpretiert diese Rolle genau so wie Sie. Das ist nicht etwas, was möglichst vermieden werden sollte, ganz im Gegenteil. Wichtig ist, dass Sie sich Ihrer persönlichen Färbung bewusst sind und diese nach aussen transparent machen und begründen können.

Übung 2: Die Funktion Ihrer Führungsrolle

Ein Blatt Papier hilft Ihnen dabei, Ihre Führungsrolle zu visualisieren. Machen Sie Notizen oder Zeichnungen zu den nachfolgenden Punkten, um Ihre Einsichten festzuhalten.

1. Welches sind die wichtigsten Pflichten und Aufgaben, die mit Ihrer Führungsrolle in Verbindung gebracht werden?
2. Welches Verhalten wird von Ihnen erwartet? Welcher implizite oder explizite Führungsstil wird im Unternehmen praktiziert?
3. Was beinhaltet die Arbeitsplatzbeschreibung? Sind das klare Vorgaben oder müssen die noch interpretiert werden?
4. Welche Erwartungen werden an Ihre Führungsrolle gestellt? Berücksichtigen Sie ausgesprochene und unausgesprochene Erwartungen.
5. Betrachten Sie Ihre Notizen und fragen Sie sich: Welche dieser Punkte sind unerlässlich, mit anderen Worten, *welche Funktion muss ich erfüllen, damit die Prozesse im Unternehmen funktionieren*? Markieren Sie diese Bereiche.

(.....Pt. 6-9)

Zum Zweck der Übung

Je bewusster wir uns mit der Beschaffenheit unserer Rolle und dem Verständnis unserer Funktion im Unternehmen befassen, umso mehr können wir zur Klärung von spannungsgeladenen Interaktionen beitragen.

(.....)

Je ausdifferenzierter Ihr Rollenverständnis ist, umso besser können Sie sich schliesslich im Unternehmen positionieren (Kapitel 3) und umso besser können Sie sich auch abgrenzen. Bei Spannungen, für die Sie sich (mit)verantwortlich fühlen und die Ihnen keine Ruhe lassen, können Sie Klarheit schaffen über den Verantwortungsbereich Ihrer Rolle. So können Sie sich einfacher orientieren: *Für Teil A bin ich zuständig und übernehme Verantwortung. Teil B gehört nicht in meinen Verantwortungsbereich, sondern XY ist dafür zuständig.*

(.....)

Im Umgang mit Konflikten hilft Ihnen Ihr Rollenverständnis auch noch in einer anderen Dimension. Es kann Ihre Haltung gegenüber Konflikten beeinflussen, wenn Sie denken: *Jeder Konflikt kann mir helfen, mein Rollenverständnis zu vertiefen!* Es sind oftmals eher Rollen als Personen, die miteinander in Konflikt geraten und die Rolle der Führungskraft ist dazu prädestiniert, immer wieder herausgefordert zu werden und in Konflikt zu geraten (mehr dazu im Kapitel 4).

(.....)

Austausch in der Lerngruppe

Nehmen Sie sich Zeit für den Austausch in der Lerngruppe und diskutieren Sie die folgenden Punkte:

1. Sprechen Sie über Ihr Rollenverständnis und darüber, was Sie besonders stark macht. Wie sind Sie persönlich positioniert?
2. Sprechen Sie über die Konsequenzen Ihres Rollenverständnisses. Wo sind Sie herausgefordert? Wie können Sie sich klarer positionieren?
3. Wie gehen Sie mit den Spannungen um, die rund um Ihr Rollenverständnis entstehen? (Punkt 9)

Anwendungen

Sie können diese Übung auch mit anderen Personen durchführen, die sich in Ihrem Arbeitsfeld bewegen. Insbesondere wenn Sie mit einer spezifischen Person immer wieder in Konflikt kommen, untersuchen Sie die Rolle dieser Person und denken Sie darüber nach, welches Verständnis über die Funktion dieser Rolle diese Person wohl hat. Oft ist man schneller frustriert, als es sich lohnt. Schon nur die Suche nach dem Rollenverständnis auf der anderen Seite ist ein Rezept zum Aufbau einer tragfähigeren Beziehung.

(.....)

Alle Menschen haben Rollenverständnisse. Je nach kulturellem Hintergrund und Lebenserfahrung sind aber starke Abweichungen möglich und das Bewusstsein oder die Fähigkeiten, ein solches Verständnis auszuformulieren, sind unterschiedlich ausgeprägt. Durch *interessiertes Nachfragen* können Sie behilflich sein, die Situation zu klären und ein gegenseitiges Verständnis zu fördern. Damit schaffen Sie die Basis für eine nachhaltigere Kooperation.

(.....)

Es gehört zum Menschsein, dass wir die Person und die Rolle nicht immer auseinanderhalten können. Beziehungen sind vom Wesen her persönlich und emotional und es sind immer Menschen, die miteinander zu tun haben. Das ist einer der Hauptgründe, weshalb sich viele Führungskräfte möglichst aus Beziehungsprozessen herauszuhalten versuchen oder gar Widerstände dagegen haben, überhaupt von «Beziehung» zu sprechen. Wir möchten Ihnen Wege aufzeigen, Beziehungen, die sowieso geschehen, nicht aus dem Weg zu gehen, sondern auf eine Art und Weise Beziehungsaufbau zu betreiben, der Sie in Ihrer Rolle als Führungskraft unterstützt und als Mensch nährt.

(.....)

Kapitel 5: Rang und Privilegien

Die Feldperspektive hat Ihnen aufgezeigt, dass es nebst der „Sachebene“ und der „Beziehungsebene“ auch noch Kräfte gibt, die nichts mit der Person zu tun haben und dennoch einen wichtigen Einfluss auf das Zusammenleben und Zusammenarbeiten in Organisationen haben.

In diesem Kapitel beschäftigen wir uns mit einem weiteren Aspekt der Logik, die Beziehungsprozesse beeinflusst und oft zu wenig in Betracht gezogen wird. Vielleicht sind Sie auch schon verstört und irritiert aus Gesprächen gekommen und haben sich gefragt, warum Sie sich so missverstanden haben mit Ihrem Gegenüber? Sie sehen sich mit Zerrbildern, irritierendem Verhalten und unverständlichen Vorwürfen konfrontiert. In solchen Situationen lohnt es sich, die Interaktion in Bezug auf die Wirkung von *Rang und Privilegien* zu analysieren.

(.....)

Rang und Eskalation

Die Unbewusstheit über den eigenen Rang und die eigenen Privilegien bringen es mit sich, dass wir uns in aller Regel als *Opfer eines höheren Rangs* erfahren. Stellen Sie sich die folgende Situation vor: Sie kommen in der Führung eines Mitarbeiters einfach nicht weiter. All Ihre Versuche, die anstehenden Schwierigkeiten zu überwinden, scheitern an einer stoischen Passivität und einer Dienst-nach-Vorschrift-Haltung Ihres Mitarbeiters. In diesem Prozess fühlen Sie sich im Vergleich zu Ihrem Gegenüber klein oder in einem tieferen Rang; es gelingt Ihnen nicht, Ihren Mitarbeiter zu mobilisieren.

Was Sie dabei vergessen, ist die Wahrnehmung der gleichen Situation aus der Perspektive Ihres Gegenübers. Ihr Mitarbeiter fühlt sich gegenüber Ihrer Kompetenz, Selbstsicherheit und Bestimmtheit kraftlos und wie mit dem Rücken zur Wand. Er fühlt sich ebenfalls klein und im tieferen Rang, ihm bleibt noch der Versuch, sich selbst aufzublähen oder aber zu erstarren und zu warten, bis das Gewitter vorbei ist.

Die Realitätsbeschreibung der Situation ist auf beiden Seiten deckungsgleich: Ich befinde mich im Kampf mit einem übermächtigen Gegenüber, das sich nicht bewegen lässt. Beide Seiten erfahren sich als *Opfer* und werden immer hoffnungsloser. Das ist eine typische Konfliktsituation, wie sie sich auf der Welt überall beobachten lässt und eine der Grundbedingungen für Eskalation in Konflikten: Je schwächer und machtloser sich die beiden Konfliktparteien fühlen, umso erbarmungsloser der Krieg. Umso verheerender schlussendlich auch der Schaden an der Zivilbevölkerung, sozusagen den Weichteilen der Konfliktparteien.

Solange keine Seite den Zugang zur eigenen Kraft findet und damit Verantwortung für ihren Rang übernimmt, kommt es zu keiner Deeskalation. Beide Opfer verteidigen sich gegen die dominante und ignorante Kraft auf der anderen Seite. Damit sich diese Dynamik umdrehen lässt und sich Konflikte lösen lassen, muss mindestens eine Seite über ihren eigenen Schatten springen und sich damit identifizieren, „stark“ zu sein.

Der Schlüssel zu einem Zusammenleben mit tragfähigen Beziehungen liegt also unter anderem darin, dass alle Beteiligten mehr über die Beschaffenheit und Wirkung ihres eigenen Rangs verstehen und sich diese Kraft zugänglich machen.

(.....)

Kapitel 7: Arbeit an der persönlichen Erfahrung

Eine Herausforderung kann als Widerstand verstanden werden, der sich uns in den Weg stellt: Der natürliche Fluss ist unterbrochen und es geht nicht mehr so weiter, wie wir es gerne hätten. Durch solche Widerstände werden wir *herausgefordert*. Wie können wir diese Herausforderung verstehen, wie können wir ihr begegnen? Die Antwort liegt zum Teil im Wort selbst. Wir treffen auf Kräfte, die uns *heraus* fordern.

Wir sind aufgefordert, die uns wohl vertraute Umgebung zu verlassen und in unbekanntes Territorium aufzubrechen. Eine Herausforderung erscheint üblicherweise zuerst als eine Störung des Vertrauten oder der Routine. Irgendetwas geschieht, auf das wir keine sofortige Antwort haben oder mit dem wir keinen Umgang finden in der Art und Weise, wie wir das gewohnt sind. Mit anderen Worten: Die Herausforderung hat etwas mit unserer persönlichen „Landkarte“ zu tun und damit, wie viel Territorium wir uns professionell und persönlich erschlossen haben.

(.....)

Kapitel 8: Herausfordernde Mitarbeiter

Grenzen setzen: JA und NEIN

Ein besonders unangenehmer Teil von Herausforderung kann das Überschreiten von Grenzen darstellen. Obschon Herausforderungen immer etwas mit Grenzerweiterung zu tun haben, gibt es gewisse Grenzen, die Sie setzen und verteidigen sollten. Das ist manchmal leichter gesagt als getan. Je nachdem, wie raffiniert und subtil die Grenzüberschreitung geschieht, braucht es manchmal sogar eine gewisse Zeit, um überhaupt einmal zu verstehen, dass eine Grenzüberschreitung geschieht. Vielleicht fühlen Sie sich anfangs noch geschmeichelt, wenn Sie von Ihrem Mitarbeiter Komplimente für Ihr Aussehen kriegen und merken erst mit der Zeit, dass damit dauernd eine Grenze überschritten wird und Sie aus Ihrer Rolle gehobelt werden. Sie werden nicht als Führungskraft angesprochen und respektiert, sondern als ein potentielles Objekt der Begierde. Dann ist die Zeit gekommen, eine Grenze zu setzen.

Damit jemand irgendeine Form von Zurückweisung und Grenzsetzung akzeptiert, ohne dass dabei die Beziehung Schaden nimmt, muss ein JA zum Menschen hinter dem NEIN zum Verhalten stehen. Für Ihr Gegenüber muss spürbar sein, dass er oder sie als Mensch grundsätzlich angenommen wird.

Darum ist es wichtig, dass Ihr Gasthaus so weit geöffnet werden kann, dass sich auch ein JA zum herausfordernden Mitarbeiter finden und wahrnehmen lässt. Gelingt Ihnen das, ist das Fundament geschaffen, auf dem ein kongruentes NEIN stehen und Wirkung zeigen kann. Ein JA zum Menschen stärkt ein NEIN zu gewissen Anteilen des Verhaltens.

(.....)

Pragmatische Input-Output Analyse

Manchmal können herausfordernde Mitarbeiter dermassen anstrengend werden, dass sie Ihre bestehenden Kommunikations- und Interventionsmöglichkeiten übersteigen. Sie irritieren Sie auf eine Art und Weise, die Sie in dieser Form noch nicht kennen. Sie kommen an die Grenzen Ihrer Möglichkeiten. In Ihrer Anspannung werden Sie möglicherweise eine Tendenz wahrnehmen, sich auf einen Standpunkt *Entweder er oder ich.....* hin zu bewegen.

(.....)

Als nächsten Schritt (.....) empfiehlt es sich, den bisherigen Verlauf der Auseinandersetzungen *pragmatisch* (d.h. mit möglichst viel Distanz zu Ihren persönlichen Gefühlen) zu untersuchen. Verschieben Sie sich von einem *Mit diesem Mitarbeiter ist es unmöglich zu arbeiten....* zu einem *So wie ich das bis jetzt versucht habe, kann ich mit diesem Mitarbeiter nicht zusammenarbeiten.*

Auf dieser Grundlage erstellen Sie dann eine Input-Output Analyse. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und rufen Sie sich die bisherigen Verhaltens-, Beziehungs- und Kommunikationsmuster in Erinnerung.

(.....)

Kapitel 9: Führen und geführt werden

Das letzte Kapitel ist ein Integrationskapitel. Wir möchten die bisher gewonnenen Erkenntnisse zusammenfassen und Ihnen noch einmal in Erinnerung rufen, was Sie in der Rolle als Führungskraft für Methoden und Werkzeuge zur Verfügung haben, um Ihre Mitarbeiter und Teams zu führen. Gleichzeitig befasst sich dieses Kapitel auch mit der Organisation, für die Sie arbeiten und mit der nächsthöheren Hierarchiestufe, von der Sie geführt werden. Wir möchten Sie darin unterstützen, Ihre Rolle als Mitarbeiter einer Organisation zu vertiefen und Ihnen Werkzeuge an die Hand geben, um sich besser führen zu lassen. Sich im Sinne Ihrer persönlichen Vision und Positionierung führen zu lassen ist ebenso eine Kunst, wie im Sinne Ihrer persönlichen Vision und Positionierung zu führen.

(.....)

Geführt werden

Im zweiten Teil dieses Kapitels laden wir Sie dazu ein, über das Geführt-Werden nachzudenken. Sie sind Teil einer Organisation und sind von dieser auserwählt worden, eine Rolle auszufüllen, die einer grösseren Vision dienlich sein soll. Die Arbeit mit diesem Handbuch hat dazu geführt, dass Sie Ihre Person mit dieser Rolle zusammengeführt, und sich auf dieser Grundlage Ihren Mitarbeitern gegenüber positioniert haben. Dadurch werden Sie zu einer starken Führungskraft.

Nun ist die Frage: Wie können Sie als starke Führungskraft gleichzeitig Teil einer Organisation sein, in der Sie nicht nur führen, sondern auch geführt werden? Diese Frage führt zu der nächsten Frage: Von wem werden Sie geführt?

Geführt werden von Ihrer Grundrichtung und persönlichen Vision

Als Person werden Sie von Ihrer Grundrichtung geführt. Ihre persönliche Vision dient Ihnen dabei als Fixstern, dem Sie folgen, um mit Ihrer Grundrichtung in Kontakt zu bleiben. Sie merken, wenn Sie sich zu weit von Ihrer Grundrichtung entfernen. Selbst wenn Sie es sich andersherum in den Kopf gesetzt haben: Ihr Wille ist nicht stärker als Ihr Naturell. Sie werden von Ihrer Grundrichtung zurückgepiffen, wenn Sie gegen Ihre Natur gehen.

(.....)

Geführt werden von der nächsthöheren Hierarchiestufe

Schliesslich sind Sie auch Teil einer Organisation mit einem Organigramm und einer Hierarchie. Hier werden Sie von Ihren Vorgesetzten geführt. Rufen Sie sich die Erkenntnisse aus dem fünften Kapitel in Erinnerung zu Rang und Privilegien im Organisationskontext. Für Organisationen ist es wichtig, dass der strukturelle Rang möglichst transparent gemacht wird und sich die Personen in den Rollen ihres Rangs bewusst sind und diesen wahrnehmen.

Es ist wichtig, dass Sie sich von Ihren Vorgesetzten führen lassen und wir empfehlen Ihnen, sich hier mitverantwortlich zu fühlen. Wie Sie geführt werden, liegt nicht nur an Ihren Vorgesetzten, Sie sind dafür mitverantwortlich und können diesen Prozess entweder erleichtern oder erschweren. Nebst dem erhöhten Rollen- und Rangbewusstsein möchten wir Ihnen noch ein paar weitere Empfehlungen mit auf den Weg geben.

(.....)

Impressum

Autor Lukas Hohler

Lektorat Ilse Kraml

Gestaltung Philipp Schubiger, Hubertus Design

Copyright Lukas Hohler

Herausgeber Grundkraft / changefacitation GmbH

Ausgabe August 2013

Sprachen Deutsch, Englisch

Netzwerk www.starke-fuehrungskraefte.net

