



© Cartoon:
Erik Liebermann

Denkzettel

für Ihre

Führungsqualität

© Dr. Helmut Huber

Der Autor

Dr. phil. Dipl.-Ing. Helmut Huber

seit Leiter des Trainingsinstituts

1991 **helmut huber management-entwicklung** mit den Schwerpunkten

- Persönlichkeitscoaching
- Gesundheitscoaching
- Businesscoaching.

18 Jahre Beirats- / Aufsichtsratsvorsitzender bei einem namhaften Projektentwickler

1979 - 1991 Beratung und Training in den Themenfeldern:

- Kommunikation
- Mitarbeiterführung
- Personalbeurteilung und Auswahl
- Entwicklung von Unternehmensstrategien
- Coaching von Führungskräften

1962 Studium der Geodäsie und Städtebau (Dipl. -Ing.)

- Wirtschafts-Ing. (Aufbaustudium ohne Abschluss)

1979 Philosophie / Psychologie (Dr. -phil.)

Tätigkeiten in wissenschaftlichen Einrichtungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Alterozentrierung

Arbeitsfreude

Besprechungen

Change-Management

Delegieren

Eigenverantwortliche Mitarbeiter

Entscheiden

Erfolgsstrategien

Fragetechnik

Führungsfähigkeit

Gesund Denken

Gesunde Mitarbeiter

„Ja“ sagen

Job-Rotation

Konfliktmoderation

Konstruktive Kontrolle

Künstliche Intelligenz und Arbeit

Lebensphasen

Lösungsdenken

Mediation

Meditation

Mitarbeitererziehung

Mitarbeiterführung und Gesundheit

Moderation

Motivation

Selbstheilungskräfte

Selbstwertgefühl der Mitarbeiter

Streiten

To-Do-Liste als Führungsinstrument

Verbesserungsvorschläge (BVW, KVP, VVW)

Zielvereinbarung

Weiteres Buch des Autors

Vorwort

Während meiner Tätigkeit als Trainer, Berater und Coach habe ich mich mit vielen Fragen meiner Kunden zu Themen aus den Bereichen Persönlichkeitsentwicklung, Lebensqualität und Gesundheit auseinandergesetzt.

Dieses Know-how habe ich in Aufsätzen festgehalten.

Diese Aufsätze sind keine wissenschaftlichen Abhandlungen, sondern praktische Lebenshilfen unter dem Aspekt „aus der Praxis für die Praxis“.

Deshalb habe ich auch bewusst auf Quellenangaben verzichtet.

Jeder Aufsatz stellt ein Thema abschließend dar , d.h. jeder Beitrag ist für sich alleine verständlich, ohne dass Sie andere gelesen haben müssen. Sie müssen also nicht das ganze Buch lesen, sondern können ein Thema aussuchen, das Sie gerade interessiert.

Die Seite mit dem Denkkzettel ist für Ihre Pinnwand gedacht.

Alterozentrierung

Den Standpunkt Ihrer Partner zu verstehen, macht Sie erfolgreich

Wenn Sie bei Ihrer Kundenorientierung, oder einem Changemanagement, oder der Mitarbeitermotivation oder bei Verhandlungen erfolgreich sein wollen, ist es wichtig, die Strategien und Fähigkeiten des alterozentrierten Denkens und Handelns anzuwenden.

Egozentrik

Egozentriker gehen davon aus, dass ihre Wirklichkeit der Realität entspricht ist und dass Ihre Wirklichkeit auch die Wirklichkeit der anderen ist. Das bedeutet, dass Egozentrikern nicht bewusst ist, dass andere Menschen eine andere Wirklichkeit haben können. (Wirklichkeit ist die je subjektive Interpretation der Realität. Sie wird durch unsere Wahrnehmung geschaffen.)

Es gibt meine Wirklichkeit, Deine Wirklichkeit und die Realität

Beispiel: Viele Führungskräfte halten sich selbst für fair, glaubwürdig oder authentisch - während sie von anderen ganz anders wahrgenommen werden.

Egozentriker neigen dazu, gemeinsame Erfolge als von ihnen allein verursacht zu erleben und die Misserfolge den Umständen oder anderen zuzuschreiben. (Sie lügen nicht, wenn sie das so berichten - sie nehmen es so wahr.) Damit stoßen sie natürlich viele Gesprächspartnern vor den Kopf.

Egozentrik: Ich bin ok, das Problem ist der andere.

Alterozentrierung

Alterozentrierte Menschen erkennen, dass Ihre Partner andere Meinungen, Einstellungen oder Wertsysteme haben und orientieren Ihr Denken und Handeln an der Wirklichkeit Ihrer Partner.

Zu unterscheiden sind die ethische und die strategische Komponente des Handelns:

Ethische Komponenten des Handelns:

Egoismus: Handeln zum **eigenen** Vorteil

Altruismus: Handeln zum **fremden** Vorteil

Die ethische Komponente des Handelns bestimmt, für wen Sie etwas unternehmen oder unterlassen.

Zu verantworten ist in der Regel die ethische Komponente

Strategische Komponenten des Handelns:

Egozentrik: Zur Beeinflussung anderer das **eigene** Wertsystem verwenden

Alterozentrierung: Zur Beeinflussung anderer deren Wertsystem verwenden

Die strategische Komponente des Handelns bestimmt die Vorgehensweise.

Erfolg wird von der strategischen Komponente des Handelns bestimmt.

Alterozentrierung und Erfolg

Egozentrische Altruisten

Altruisten, die Gutes tun wollen, dabei aber die Bedürfnisse, Ansprüche und Interessen der Betroffenen nicht berücksichtigen (können), sind aus Sicht der Betroffenen nicht erfolgreich und vergeuden ihre Energie auf die falschen Aktivitäten. („Das Gegenteil von gut ist gut gemeint“).

Egozentrische Egoisten

Egoisten, die andere in ihre Strategien nicht integrieren können und wollen und allein ihre Ziele verfolgen, brauchen sehr viel Kraft und Aufwand, um Erfolg zu haben.

Alterozentrierte Altruisten

Altruisten, die die je eigenen Bedürfnisse und Bedarfe anderer erkennen und bereit sind, diese -soweit möglich- zu befriedigen, können in allen Schichten und Kulturen unterwegs sein und erfolgreich Gutes tun.

Alterozentrierte Egoisten

Egoisten, die alterozentriert denken und handeln, d.h. andere für ihre Ideen begeistern, können und von anderen Unterstützung bekommen, sind mit minimalem Aufwand erfolgreich, ohne andere vor den Kopf zu stoßen. Es ist sinnvoll und notwendig, egoistisch zu sein, jedoch nie auf Kosten anderer, sondern mit der Unterstützung durch andere.

Alterozentrierung und Argumentation

Wenn Sie alterozentriert argumentieren, stellen Sie immer Ihren Gesprächspartner gedanklich in den Mittelpunkt. Sie wählen die Argumente so aus, dass sie die Bedürfnisse, Interessen und Ansprüche Ihres Gesprächspartners ansprechen.

Es gibt keine sachlichen Argumente, es gibt nur Argumente, die Ihren Gesprächspartner betroffen machen bzw. die er freiwillig annimmt.

Sie können nie über eine Sache sprechen, sondern nur zu Gesprächspartnern.

Nur die Gesprächspartner entscheiden, ob Ihr Argument gut ist.

Missverständnisse in Gesprächen

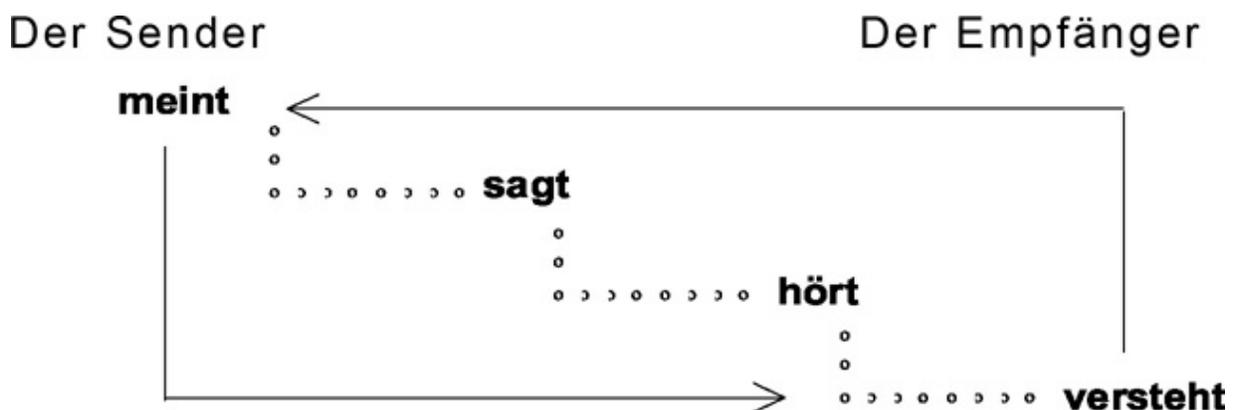
Egozentrisches Sprechen:

Der Sender geht davon aus, dass er sich verständlich ausgedrückt hat.

Egozentrisches Zuhören:

Der Empfänger geht davon aus, dass er richtig verstanden hat.

Sokratische Differenz



Auf jeder dieser Kommunikationsstufen geht Information verloren.

Alterozentriertes Sprechen:

Der Sender formuliert so, dass der Empfänger das versteht, was der Sender gemeint hat.

Alterozentriertes Zuhören:

Der Empfänger reagiert erst, wenn er kontrolliert hat, ob er das verstanden hat, was der Sender gemeint hat.

Sie dürfen nie auf das reagieren, was der Partner gesagt hat bzw. was Sie gehört oder verstanden haben, sondern nur, auf das, was er gemeint hat

Alterozentrierung Sprechen: Beispiele

Sie können alle egozentrischen Aussagen in alterozentrierte umformulieren und erreichen damit wesentlich mehr Akzeptanz beim Zuhörer:

Egozentrische Aussagen Alterozentrierte Aussagen

Ich habe Ihnen bereits geschrieben ...	Sie haben erhalten
Ich empfehle Ihnen ...	Der Vorteil für Sie ist ...
Ich kann Ihnen nachweisen ...	Sie werden erkennen ...
Wir senden Ihnen ...	Sie bekommen ...
Ich würde an Ihrer Stelle ...	Für Sie wäre wichtig ...
Darf ich Ihnen zeigen ...	Sie interessiert sicher...
Ich erkläre Ihnen gern ...	Wollen Sie wissen ...?
Ich garantiere Ihnen ...	Sie bekommen die Sicherheit ...
Aus meiner Erfahrung kann ich Ihnen sagen ...	Sie werden erleben ...
Wir beraten Sie gerne	Sie werden in der Lage sein, selbst zu entscheiden

Die unterschiedliche Wirkung auf den Gesprächspartner ist deutlich.

Alterozentriertes Zuhören

Beim alterozentrierten Zuhören ist der Meinungstransfer, der Interessensausgleich bzw. die Verhandlung das Ziel. Mit dem alterozentrierten Zuhören erreichen Sie, dass Ihr Anschlussbeitrag genau auf die von Ihrem Gesprächspartner geäußerte Meinung trifft und damit ein Dialog möglich wird, der zu einem echten Win-Win-Ergebnis führt:

Geeignete Techniken dafür sind:

Verbalisieren: Wiederholen der Aussage des Gesprächspartners mit anderen Worten als „Sie-„ bzw. „Du“-Aussage

Interpretieren: Wiederholen der Aussage des Gesprächspartners mit anderen Worten und mit solidarischer Interpretation als „Sie-„ bzw. „Du“-Aussage

Spiegeln: Wiederholen der erkannten Botschaftsebene, auf der der Gesprächspartner gesendet hat

Statement: Wiederholen der Aussage des Gesprächspartners als Sachverhalt, d.h. ohne „Ich“, „wir“, „Sie“, „man“ und nicht im Konditional

*Das Geheimnis des Erfolgs ist es,
den Standpunkt des anderen zu verstehen*

Henry Ford



© Cartoon
Erik Liebermann

Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler!

Denkzettel: Alterozentrierung

- Fragen erschließen Ihre Argumente
- Argumentieren dürfen Sie erst, wenn Sie die Interessen des Partners erkannt haben
- Einwände zeigen die Einsatzpunkte für Ihre Argumente
- An Ihren Ausreden erkennen Sie den Menschen
- Gewinnen Sie, ohne zu besiegen
- Sie sprechen nie über ein Thema, immer nur mit Menschen
- Sprechen Sie nie zu den Menschen, sondern mit den Menschen
- Alterozentrierung ist wie das Beherrschen einer Fremdsprache

Arbeitsfreude

Sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter gute Ergebnisse bringen und gesund bleiben



Jeder Mitarbeiter hat Erwartungen. Wenn diese erfüllt werden, erlebt er das als Erfolg. Wenn er subjektiv der Meinung ist, dass er selbst Wesentliches zu dem Erfolg beigetragen hat, wird seine Arbeitsfreude progressiv sein, d.h. ständig zunehmen, solange er selbst etwas zu seinem Erfolg beitragen kann.

Wenn er subjektiv den Eindruck hat, dass er selbst nicht zu dem Erfolg beitragen kann, dass es die Rahmenbedingungen, der Markt, die Firma, das tolle Produkt sind die den Erfolg bewirken, wird seine Arbeitsfreude auf hohem Niveau stabil bleiben.

Werden Erwartungen des Mitarbeiters nicht erfüllt, erlebt er das als Misserfolg. Wenn er der Meinung ist, dass er selbst den Misserfolg verursacht hat, wird seine Arbeitsfreude labil sein, je nachdem, ob er eine Chance sieht, sein Verhalten zu ändern oder Fähigkeiten zu lernen, die zum Erfolg führen oder nicht.

Wenn der Mitarbeiter der Meinung ist, der Misserfolg ist nicht durch ihn verursacht sondern durch Umstände, die er nicht beeinflussen kann, z.B. das schlechte IT-Programm , die andere Abteilung, die nicht liefert, der zusammengebrochene Markt usw., dann wird seine Arbeitsfreude degressiv sein und immer weiter abnehmen, je länger der Zustand dauert.

Vorsicht: Der größte Teil der Gründe, warum andere oder die Umstände am eigenen Misserfolg schuld sind, sind Rationalisierungen bzw. unbewusste Ausreden; d.h. sie stellen einen Missbrauch der Intelligenz dar, die dem Selbstschutz dient. Diese Mitarbeiter lügen nicht, sie nehmen die Situation so wahr.

Erwartungen:

Die Erwartungen des Mitarbeiters können Sie nur in einem qualifizierten Gespräch mit dem Mitarbeiter erfahren. Sie verwenden dafür am besten projektive und/oder indirekte Fragen, um auch die Erwartungen zu erfahren, die dem Mitarbeiter selbst gar nicht bewusst sind. Wenn seine Erwartung zu hoch ist, ist es wichtig, dass Sie sie auf eine realistische Ebene bringen. Enttäuschte Erwartungen erlebt der Mensch als Misserfolg.

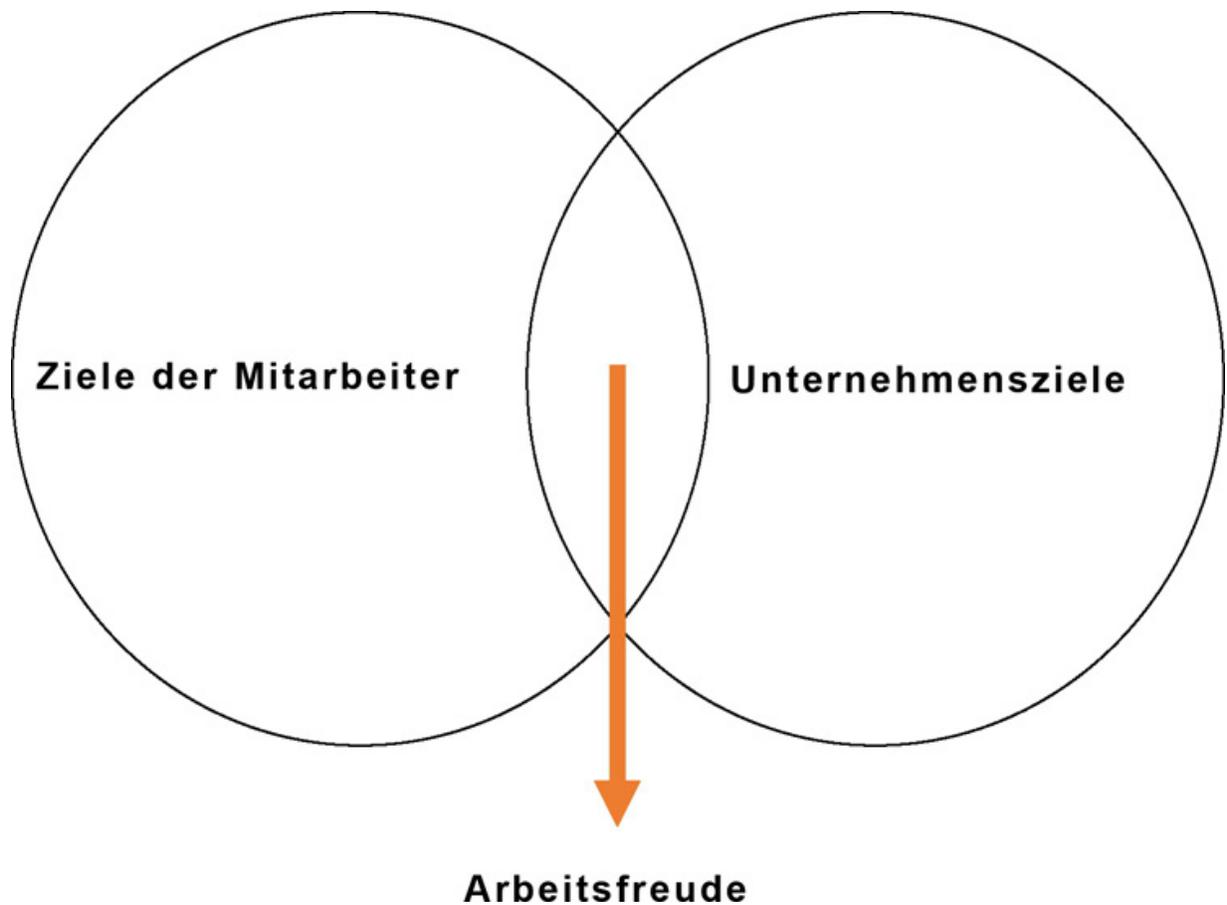
Wenn die Erwartungen des Mitarbeiters zu niedrig sind, müssen Sie deren Niveau anheben, um ein sinnvolles Engagement zu erreichen. Erst wenn der Mitarbeiter realistische Erwartungen hat, ist es möglich, bei ihm nachhaltige Arbeitsfreude zu erreichen.

Erfolg

Menschen erleben sich als erfolgreich, wenn sie ein Ziel - am besten ein eigenes - erreichen. Wenn Sie mit Ihrem Mitarbeiter realistische, erreichbare Ziele vereinbaren, bzw. ihm entsprechende Aufgabenbereiche delegieren, steuern Sie seinen Erfolg.

Wenn es Ihnen darüber hinaus gelingt, die Schnittmenge zwischen den Unternehmenszielen und den Zielen Ihres Mitarbeiters möglichst groß zu gestalten, wird der Mitarbeiter sich selbst als erfolgreich erleben, und seine Arbeitsfreude wird immer größer werden.

Diese Schnittmenge können Sie durch alterozentriertes Zuhören und durch Ihre Überzeugungskraft generieren.



Anerkennung:

Wenn Sie dem Mitarbeiter Anerkennung aussprechen, zeigen Sie ihm seinen Anteil an dem Erfolg auf, dadurch erkennt er seine Fähigkeiten, Kenntnisse, Strategien usw. Das eröffnet ihm die Chance in Zukunft wieder erfolgreich zu sein. Dadurch erkennt der Mitarbeiter,

Konstruktive Kritik:

Bei der konstruktiven Kritik erarbeiten Sie mit Ihrem Mitarbeiter Lösungen, die verhindern, dass so ein Misserfolg wieder eintritt.

Kritik verhindert den Misserfolg - Anerkennung sichert den Erfolg. d.h.:

Anerkennung ist wichtiger als Kritik.

Wenn Sie die Führungsinstrumente, wie Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarung, Anerkennung und Kritik, bewusst einsetzen, schaffen Sie eine gute Basis, um die Arbeitsfreude und damit das Engagement Ihrer Mitarbeiter nachhaltig zu beeinflussen.



Mitarbeiter für Ihre Arbeit begeistern

Denkzettel: Arbeitsfreude

- **Freiräume haben und entscheiden dürfen schaffen Erfolg**
- **Wenn Ihre Mitarbeiter Freude an dem haben, was Sie tun sind sie erfolgreich**
- **Arbeitsfreude macht mutig**

- **Wenn Ihre Mitarbeiter das tun dürfen, was sie können sind sie erfolgreich**
- **Erfolgsanalysen entwickeln das Selbstwertgefühl Ihrer Mitarbeiter**
- **Gestalten Sie den Erfolg Ihrer Mitarbeiter und Sie werden erfolgreich sein**
- **Nutzen Sie die Stärken Ihrer Mitarbeiter, um ihre Arbeitsfreude zu verbessern**
- **Akzeptieren Sie, dass Ihre Mitarbeiter Risiken eingehen, das bringt ihnen Arbeitsfreude**

Besprechungen

Machen Sie Ihre Besprechungen preiswert

Besprechungen sind die teuerste Art der Kommunikation. Je mehr Mitarbeiter an einer Besprechung teilnehmen, desto weniger kann der einzelne Mitarbeiter aktiv teilnehmen. Außerdem werden mehr Themen besprochen, die nicht alle Mitarbeiter interessieren und somit für sie eine verlorene Zeit darstellen, die sie für Wertschöpfung verwenden könnten.

Wie können Sie Besprechungen effektiver gestalten?

Erstellen Sie eine Tagesordnung. Sie ist wichtig, damit die Teilnehmer sich auf die Besprechung vorbereiten können. Jeder Teilnehmer kann Vorschläge für die Tagesordnung machen. Es ist sinnvoll, einen „Redaktionsschluss“ zu vereinbaren.

Legen Sie Beginn und Ende der Besprechung verbindlich fest. Auf Teilnehmer, die zu spät kommen, wird nicht gewartet, auch, wenn es der Chef sein sollte. Das Ende der Besprechung einzuhalten ist wichtig, damit die Teilnehmer die Zeit nach der Besprechung planen können.

Wenn Sie für jeden Tagesordnungspunkt Beginn und Ende festlegen, verhindern Sie den „Ziehharmonikaeffekt“; d.h. die letzten Tagesordnungspunkte werden häufig nicht so intensiv besprochen oder auf die nächste Besprechung verschoben. Darüber hinaus ergibt sich dadurch die Möglichkeit, dass einzelne Teilnehmer nur zu einzelnen TOP erscheinen und dass externe Fachleute nur zu einem TOP hinzukommen.