

Trainer Kontakt-Brief

www.trainertreffen.de

Trainertreffen Deutschland
Tel. 05121 - 26 53 36
www.trainertreffen.de
Nr.46 März - Mai 2004, 11.Jg.

Trainertreffen

Trainer-Kontakt-Brief

Trainer-Datenbank

Service-Center

Inhalt

- 2 **Editorial**
- 3 **Trainertreffen-News**
- 6 **DVWO**
- 7 **Marktplatz:** Suche & Biete, Impressum
- 8 **News**
- 10 **Methoden:** Psycho-Physiognomik: Die Augen, Marc Grewohl
- 11 **Kooperation:** Konzept mit Einkommensgarantie, Thomas Rupp
- 12 **Mediation:** Synergien durch Coaching + Mediation (1), Anita von Hertel
- 13 **Blended Learning:** didacta 2004, Blended Learning Symposium 6/2004, Ralf Volkmer
- 15 **Training & Recht:** Neuerungen der Agenda 2010, Dr. Kai Stumper
- 16 **Werkzeuge:** Persönlichkeitsinventare: AIST/UST, EXPLORIX®, Peter Uhde
- 18 **Professionalisierung:** Die Angebotsmatrix, Prof. Dr. Falko Wilms
- 19 **TT-Service-Partner-News**
- 21 **TT-Service-Partner:** neue Service-Partner
- 25 **Netzwerke:** Innovationsprojekte in internationalen Netzwerken, Frank-Lothar Köpcke
- 24 **Trainerliteratur**
- 26 **Trainerversorgung**
- 27 **Personalentwicklung:** Work-Life-Balance in turbulenten Zeiten, Armin Priester
- 28 **Methoden:** Outdoor & Soziale Kompetenz, Markus Ried
- 29 **Persönlichkeitsentwicklung:** Das B.E.L.L.A.-Prinzip, Wolfgang Brylla
- 30 **Akquisition:** Trainermarketing (2), Helmut Seßler
- 31 **Test-Center:** tsm-video: Intensives Coaching von Mitarbeitern und Teams, Heinz Kraft
- 32 **Veranstaltungskalender**

Beilagen

- Simmerl: Neue Produkte April 2004



Vom Führungskult zur Führungskultur Robert B. Dilts

Johann Garnitschnig von TWINN LifeManagement sprach anlässlich des Nürnberger LeadershipFestivals 2004 mit Robert B. Dilts, einem der Mitbegründer des NLP. Sein Motto: „Eine (Arbeits-) Welt zu schaffen, der die Menschen zugehören wollen“

Was hat sich am Führungsstil verändert?

Was ich im Allgemeinen im Management von Unternehmen und Organisationen bemerkt habe, ist, dass auch hier eine gewaltige Verschiebung von der alten Führungsart des Kommandos und der Kontrolle hin zu mehr – man könnte sagen – Konversation und Kooperation zu beobachten ist. Diese Verschiebung bringt oft zeitgleich effektive Manager hervor, die sich eher als Schiedsrichter bei der Ideenfindung der Mitarbeiter, denn als Quelle aller Antworten verstehen. Sie treffen zwar die Entscheidungen, müssen aber sehr viel Zuhören und brauchen eher Qualitäten einer – wie wir es nennen – Meta-Führungskraft. Sie sollen Führungskräfte führen anstatt dass man ihnen schlicht „folgt“.

Das führt zu einem bestimmten Führungsstil, den wir „Alpha-Führungsstil“ nennen. „Alpha“ ist ja bekanntlich das „A“ im griechischen Alphabet. Was wir herausgefunden haben ist, dass es zum Beispiel im Gegensatz zu Kontrolle eher darauf ankommt, dass man imstande ist, klar und leidenschaftlich eine Vision zu kommunizieren und dann die Beteiligten auf diese Vision auszurichten. Ich würde die wichtigsten Entwicklungen der Führungsqualitäten der vergangenen Jahre in vier Schlüssel-Bereiche zusammenfassen:

- Die Fähigkeit, eine Vision zu entwickeln und auszudrücken.
- Auf andere in der Weise Einfluss zu nehmen und sie einzubeziehen, dass Resultate erzielt werden.
- Kooperation innerhalb des Teams zu fördern.
- Selbst ein Vorbild zu sein (ein weiteres Schlüsselement der Entwicklung).

In meiner Forschungsarbeit auf diesem Gebiet in den vergangenen Jahren waren wohl die häufigsten Schlüsselwörter Vision, Vorbild, Integrität. Letzteres nicht nur im Kontext einiger der Dinge, die in der letzten Zeit in den U.S.A aufgrund von fehlender Integrität vorgefallen sind. Hier ist eher gemeint, dass Menschen in unsicheren Situationen eher weniger Vertrauen in das haben, was jemand sagt, sondern viel mehr dem Verhalten oder Benehmen dieser Person trauen.

Es ist ein Unterschied, ob einem jemand sagt: „Oh, das ist schon in Ordnung, mach es so“, oder ob man ihn dabei beobachten kann, wie er es selber tut und dabei feststellt, es ist so in Ordnung. Man wird demjenigen eher glauben, trauen und ihn unterstützen, der ein gutes Beispiel davon gibt, was er oder sie kommunizieren möchte. Somit sind die Vision, die Fähigkeit andere zu beeinflussen: Kooperationsbereitschaft und „das Beispiel geben“, die Schlüssel-Elemente.

Welche sind die wichtigsten Ressourcen, die eine Führungskraft mitbringen muss?

Was die Ressourcen angeht, geht es um die Fertigkeiten die man braucht, um diese Dinge zu erreichen. Man muss fähig sein, seine Vision auszudrücken; und die dafür notwendige Fertigkeit ist die Kommunikation. Wenn ich in Firmen, mit denen ich arbeite nach der Ursache von Erfolg oder Misserfolg frage, stellt sich meist heraus, dass es um das Vorhandensein bzw. Fehlen von Kommunikation geht. Also ist Kommunikation eine Schlüssel-Ressource.

Auf den Einfluss auf andere herunter gebrochen, hat es mit der Fähigkeit zu tun, Rapport herzustellen und sich in andere einzufühlen. Tat-

Fortsetzung: Foodmanagement für Trainer

sächlich muss man, um mit Menschen effektiv zu kommunizieren, sie auch wirklich verstehen können. Sonst kann man nicht mit ihnen kommunizieren. Man muss wissen, wie sie denken und was ihnen wichtig ist. Um also jemanden beeinflussen zu können, muss man erst seine Motivation verstehen. Und somit ist auch das Verstehen anderer Menschen mitsamt ihrer Motivation eine Schlüssel-Ressource. Dies beinhaltet die Fähigkeit, sich in den anderen hineinzuversetzen und aus ihrem oder seinem Standpunkt heraus zu agieren, was im NLP die „zweite Position“ genannt wird. In einer meiner Studien sagte eine Führungskraft ganz klar: „Sie können keine Menschen führen, wenn Sie sie nicht verstehen. Sie können sie kommandieren oder nötigen, aber führen können Sie nur diejenigen, die Sie verstehen.“

Um Kooperation im Team anzuregen, braucht man selbstverständlich auch Führungsqualitäten. Den Leuten nicht zu sagen, was sie zu tun haben, sondern sie zu coachen und anzuerkennen, sie zu stärken – das mag ein abgedroschener Ausdruck sein, aber was ich darunter verstehe ist, den Begriff Führungskraft wirklich durch gutes Coaching, Kommunikation und Verständnis zu erweitern. Um ein Beispiel zu sein, muss man oft das im NLP so genannte „Zustands Management“ verwenden. Es ist heute äußerst schwer für eine neue Führungskraft und insbesondere für eine Alpha-Führungskraft, ohne Selbsterkenntnis zu bestehen.

Für eine Alpha-Führungskraft sind die drei wichtigsten Dinge, die man haben muss (die drei Grundaktivitäten von Führungskraft): 1) Vorausdenken, 2) Ausrichtung, und 3) Handeln. Das „Vorausdenken“ hat mit einer Vision zu tun, mit der Fähigkeit, sich die Zukunft vorstellen zu können, sowie Möglichkeiten und Signale die Trends anzeigen, wahrzunehmen. „Ausrichtung“ hat zunächst mit der eigenen Ausrichtung auf das Kern-Ziel zu tun und schließlich auch damit, Koalitionen für eine Veränderung bilden zu können. Wenn man also erst einmal eine klare Vision hat, muss man eine Koalition bilden: Leute einbeziehen und sie motivieren, aktiv zu werden. Um zu „Handeln“ muss man flexibel sein. Hier kommt die Zusammenarbeit des Teams ins Spiel. Weil sich die Zukunft ständig ändert und unsicher ist, kann man nicht einfach zielen, schießen und erwarten, dass das Ziel schon getroffen wird. Denn das Ziel bewegt sich ständig. Diesen Vorgang nennen wir „in course correction“. In course correction bedeutet, dass man eher eine lenkbare Missile-Rakete ist als eine Kanone. Mit einer Kanone schießt man halt. Und wenn man geschossen hat, war's das. Wenn sich das Ziel bewegt hat, verfehlt man das Ziel. Aber eine lenkbare Rakete korrigiert ständig selbst den Kurs und ich glaube, das ist genau die Art, wie man handeln muss: Das Feedback, das man bekommt, ständig auszuwerten und darauf zu reagieren.

Welche Aufgaben gehören heute zu den klassischen Führungsaufgaben?

Es gibt einen bestimmten Aspekt, von dem ich nicht weiß, ob man ihn eine Fähigkeit nennen kann. Aber es gibt eine Reihe von Fertigkeiten, die sich die Menschen im Zusammenhang mit Macht angeeignet haben. Im früheren Verständnis von Führungsaufgaben spielte die Hierarchie der Macht eine große Rolle, wobei im neueren Verständnis die Macht nicht mehr so sehr durch die Position in der Hierarchie, sondern eher durch die Fähigkeit und Möglichkeit etwas zu erreichen, charakterisiert ist. Menschen tendieren dazu, sich eher an jemandem zu orientieren, der Ziele

erreicht ungeachtet seiner oder ihrer Machtposition.

Tatsächlich stellen wir oft fest, dass Führungskräfte nicht immer auch effektive Führungskräfte sind. Einer der Manager aus meiner Studie skizzierte das treffend folgendermaßen: „In einer Firma kommt es nicht darauf an, für wen Du arbeitest. Es ist derjenige, dem Du zuhörst, der bestimmt, was Du letztendlich tust.“ Die eigentlichen Führungskräfte sind somit diejenigen, denen man zuhört und das sind oft genau die Leute, die auch ihrerseits zuhören. Diese alte Art, auf nichts zu hören, was an einen herangetragen wird und den eigenen Willen aufzuzwingen ist somit eher eine altmodische Art der Führung.



Leadershiptraining mit Robert B. Dilts bei TWINN LifeManagement

Wir unterscheiden heute sogar zwischen dem so genannten „Führungs-Kult“ und der „Führungskultur“. In einem „Führungs-Kult“ hat man diese klassische Art der Führung: Eine machtvolle, charismatische Figur, zu der alle aufsehen und auf sie hören, weil sie sie entweder bewundern oder fürchten. Ein religiöser Kult oder eine religiöse Sekte ist demnach genauso ein „Führungs-Kult“ wie eine Diktatur. Die „Kultur“ hingegen ist etwas, was die Menschen innerhalb dieser Kultur respektiert und ihnen Dinge zugesteht. Ein Führungskult kann zugegebenermaßen erfolgreich sein, sogar sehr erfolgreich, zumindest kurzfristig, weil eine Klarheit vorherrscht. Es gibt einige Aspekte, besonders wenn die Person eine Vision hat und Menschen koordinieren kann, die einen Kult erfolgreich sein lassen. Das Problem dabei ist, dass es nicht auf Dauer aufrecht zu erhalten ist, weil normalerweise der Kult-Führer keine anderen Führungskräfte neben sich duldet. Man kann dann zwei klassische Situationen beobachten: Entweder es entsteht ein Machtkampf um die Führung oder der Anführer duldet niemanden neben sich, womit das gesamte System kollabiert, sobald diesem etwas zustößt.

In einer Führungskultur muss jeder in gewisser Weise eine Führungspersönlichkeit sein. Jeder lernt es, zu führen und jeder übt sich darin, jeder handelt nach eigenem Ermessen und jeder fungiert auf bestimmtem Gebiet als Entscheidungsträger. Es funktioniert wie in einem Sport-Team, in dem jeder seine Kompetenzen und seine Aufgabe hat. Es gibt vielleicht einen Superstar, aber wenn dieser alle anderen überschattet, hat man wieder einen Kult und die Sache funktioniert nicht mehr. ...

Wie kann ein Unternehmen mit historischen Strukturen den Anforderungen eines Zukunftsunternehmens gerecht werden?

Wandel. Sie müssen sich verändern. Ich meine damit, dass sie die Struktur verändern müssen. Wenn man eine alte Struktur hat ist es, als würde man sagen: Wie kann ein Dinosaurier in der heutigen Zeit überleben? Entwickle Dich. Wachse o-

der geh, sagt man. Firmen müssen also bereit sein ihre Kultur genau zu betrachten, um sich weiterzuentwickeln. Damit ist nicht gemeint, aufzugeben und zu versuchen, etwas anderes zu sein als man ist. Das ist sogar gefährlich. Man kann nicht so tun als wäre man etwas, das man nicht ist. Man kann eine alte Identität nicht einfach abgeben. Wenn man das zu sehr versucht und die Veränderung nicht mit der alten Identität zusammenpasst, wird es nicht funktionieren.

In den achtziger Jahren haben wir beispielsweise die Firma Xerox beraten. Ich erinnere mich, dass ich 1980 oder 81 zu ihrer Forschungsstation in Palo Alto kam und sie mir all die neuesten Entwicklungen an einem Personalcomputer zeigten, den sie auf den Markt bringen wollten. Und sie zeigten mir dieses Ding. Sie hatten so etwas entwickelt, das sie Maus nannten und es gab pull-down Menüs und graphische Neuerungen. All die Dinge, die wir mit Macintosh-Computern in Verbindung bringen. Xerox verwendete drei Milliarden Dollar auf die Entwicklung dieser Besonderheiten, aber Mac und Apple setzten sich durch. Da wundert man sich, wie das passieren konnte?

Der Grund ist zum einen, dass niemand an Xerox denkt, wenn es um Personalcomputer geht, um innovative Personalcomputer. Zum anderen hatten sie eine wirklich andere Kultur entwickelt. Sie hatten eine Art Silicon Valley Kultur während sie an diesen Entwicklungen arbeiteten. Und als sie sich entschieden hatten, diese Kultur Teil des Unternehmens werden zu lassen, war es fast lachhaft. Sie stellten Leute mit langen Haaren ein, die niemals Krawatten tragen und die ganze Nacht durcharbeiten; diese mussten sich die Haare schneiden, Krawatten tragen und ihre Karten an der Stechuhr stempeln. Es war so ungefähr, als hätte man gesagt: „Komm, ich gebe Dir die Todesstrafe für Deine Kreativität“.

Was ich damit sagen will ist, dass Entwicklung einer Weisheit bedarf – in Bezug auf mein Erfolgsfaktor-Modell – ein Zurückschauen, in die Zukunft sehen, die Gegenwart nicht aus dem Auge verlieren und die Weitsicht, einen Identitätswechsel auch zu planen; zumindest wenn es nicht nur darum geht, neue Technologien zu entwickeln. Ich denke also, dass es genau das ist, was man tun muss.

Literaturhinweis:

„Von der Vision zur Aktion – Visionäre Führungskunst“, Robert B. Dilts, Junfermann, ISBN 3-87387-365-6

Robert B. Dilts, Jg. 1955, Kalifornien NLP University, Santa Cruz. Seit 1975 Entwickler, Autor, Trainer und Berater in der Disziplin des Neuro-Linguistischen Programmierens (NLP). Er führte die Anwendungen des NLP in die Bereiche Organisationsentwicklung, Leadership und Lernen ein und arbeitete in mehr als 30 Ländern als Berater. Robert Dilts ist als Top-Leadershiptrainer international geschätzt und anerkannt.

Weitere Infos und Anfragen über:

Johann B. Garnitschnig
TWINN LifeManagement
Ittelshofen 13
91238 Offenhausen/Nürnberg
twinn@lifemanagement.de
www.lifemanagement.de