



Sehr geehrte Frau Mag. Fischer-Sitzwohl!

Schon Johann Wolfgang von Goethe ließ seinen Faust sagen: "Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust".

Das Thema unserer aktuellen Training News ist das "Innere Team" der Führungskraft: Welche "Seelen" schlagen in der Brust einer Führungskraft? Wie kann ich das "Innere Team" im Coaching nutzen und wie schaut "Das gelungene Ich" aus?

Auf diese Fragen bieten wir Ihnen Antworten an.

Gute und informative Unterhaltung wünschen Ihnen

Birgit Fischer-Sitzwohl und
das Team von Coverdale Österreich



DAS INNERE TEAM DER FÜHRUNGSKRAFT

Erfolgreiche Führung beginnt mit Selbstführung

Führungskräfte sind gezwungen, komplexe Rollenanforderungen zu erfüllen: Sie müssen unternehmerisch denken, Experte ihres Faches sein, ihren Mitarbeitern Orientierung geben, mit ihnen Ziele erreichen, sie fördern und zugleich Leistung einfordern.

Zu alledem sind Führungskräfte auch noch selbst Mitarbeiter und Betroffene und haben somit auch ihre eigenen Werte, Überzeugungen und Bedürfnisse. Diese vielfältigen Rollen erfordern unweigerlich unterschiedliche, meist gegensätzliche Anforderungen und sind Ursache für innere Konflikte, Spannungen und Widersprüche. Es ist, als ob konträre Kräfte von Teilpersönlichkeiten sich gegenseitig beeinflussen und Chaos statt Konsens verursachen.

Es ist daraus die Metapher des ‚Inneren Teams‘ entstanden¹, die es ermöglicht, sich diese innere Zerrissenheit bildhaft vorzustellen. Im Grunde schlagen in der Rolle einer Führungskraft vier Herzen: das des Unternehmers, des Team-Coachs, des Experten und der eigenen Person².

- Der **Unternehmer** des inneren Führungsteams hat die Aufgabe, den wirtschaftlichen Erfolg seiner Abteilung oder Unternehmensbereiches sicherzustellen, auf die Ziele und Vision des Unternehmens auszurichten und das Team so zu führen, dass es einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten kann.
- Der **Experte** ist Berater seines Faches und damit für die Planung sowie effektive und effiziente Ausführung reibungsloser Abläufe im Sinne der gestellten Aufgabe verantwortlich.
- Der **(Team-)Coach** ist verantwortlich für die Zusammenarbeit und die gezielte Weiterentwicklung und Förderung seiner Mitarbeiter. Er muss ein motivierendes Umfeld schaffen und seine Mitarbeiter fördern, um Bestleistungen erbringen zu können.
- Als **Selbst betroffener Mensch** ist die Führungskraft letztlich sich selbst verpflichtet - der eigenen Werte, Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Aus dieser Position heraus agiert die Führungskraft mit ihren individuellen Vorstellungen auf Basis ihrer Erfahrungen und erlangten Überzeugungen.

Der ‚selbst betroffene Mensch‘ erfüllt keine Führungsaufgabe, beeinflusst aber wesentlich alle anderen Mitspieler und ist somit Quelle innerer Spannungen, Konflikte und Widersprüche. Sehen sich Führungskräfte häufig gezwungen, gegen ihre eigenen Überzeugungen, Werte oder Bedürfnisse zu handeln, ist dies ein direkter Angriff auf deren eigene Motivation und führt unweigerlich zu Stress, Widerstand oder Zweifel.

Aber nicht nur unerfahrene Führungskräfte, die sich ihrer Rollen und damit verbundenen Aufgaben noch nicht voll bewusst sind, sondern auch erfahrene Führungskräfte stellen die inneren Widersprüche immer wieder vor die Herausforderung, klare Entscheidungen zu treffen.

Deutlich spürbar wird dies bei Führungskräften in ‚Sandwich Position‘. Nämlich dann, wenn sie

die Sichtweise des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern vertreten müssen und oftmals selbst nicht voll dahinterstehen können. Auch dann, wenn sie von ihren Mitarbeitern mehr Leistung einfordern müssen, zugleich diese aber vor übermäßigen Anforderungen von außen schützen sollen. Manch eine Führungskraft ist dann geneigt, Aufgaben nicht mehr zu delegieren, sondern selbst zu übernehmen. Sie läuft dadurch Gefahr, ihre eigene Leistungsgrenze zu überschreiten und ihre Gesundheit zu gefährden.

Rollenanforderungen klären

Alle Führungsaufgaben und Anforderungen, die von außen gestellt werden, insbesondere auch jene, die zu inneren Konflikten führen und die Entscheidungsfindung erschweren, können aus Perspektive jedes einzelnen inneren Teammitglieds betrachtet werden. Die unterschiedlichen Standpunkte bekommen quasi ein ‚Gesicht‘ und können individuell besprochen werden. Besonders bei schwierigen Entscheidungen, die unter Umständen auch einen weitreichenden Einflussbereich haben, sind diese Überlegungen sehr nützlich.

Für die eigene Reflexion können folgende Fragen hilfreich sein:

Aus Sicht des Unternehmers:

- Welche Erwartungen stellt das Unternehmen bzw. meine direkte Führungskraft an mich?
- Was sind meine Aufgaben als Führungskraft?

Aus Sicht des Experten

- Worin bin ich selbst Experte und worin meine Mitarbeiter?
- Was entscheide ich selbst, wann lasse ich meine Mitarbeiter entscheiden?

Als Team-Coach:

- Wie geht es meinen Mitarbeitern?
- Was brauchen sie – fachlich wie persönlich?

Eigene Person

- Was sind meine eigenen Werte und Bedürfnisse?
- Wie stehen diese in Konflikt mit dem Unternehmen und meiner Aufgabe als Team-Coach?

Teamentwicklung des Inneren Führungsteams

Ist sich die Führungskraft bewusst, welche Anforderung jedes einzelne Teammitglied an sie stellt, so kann sie quasi als Moderater des inneren Teams eine Außenperspektive einnehmen, gezielt Stärken und Schwächen analysieren und eigenes Entwicklungspotenzial identifizieren. Durch regelmäßige Auseinandersetzung mit den Rollenanforderungen werden eingefahrene Muster aufgedeckt und langfristig aufgelöst.

Ähnlich wie im Umgang mit dem ‚realen‘ Team, wird auch das innere Team bewusst weiterentwickelt. Konflikte werden dauerhaft gelöst, was es ermöglicht, immer bessere

Entscheidungen zu treffen, die auch im Einklang mit den unterschiedlichen Anforderungen des inneren Teams stehen.

Hierzu können folgende Fragen hilfreich sein³:

- Wie kann und will ich mit Macht und Verantwortung umgehen?
- Wie bin ich Autorität ohne autoritär zu sein?
- Wie kann ich Konflikte so austragen, dass es auch zu mir als Person passt?
- Welche Themen fordern mich und wie soll ich mich orientieren, um langfristig motiviert zu bleiben?

Diesen Fachartikel stellte Ihnen Ing. Martin Mekyna, MSc, PMP zur Verfügung.



1 Thun, F. S. von. (2013). Miteinander reden, Band 3: Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation (26. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

2 Fischer-Epe, M., & Reissmann, M. (2017). Coaching zu Führungsthemen: Modelle und Anregungen für die Praxis (1. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

3 Fischer-Epe, M. (2017). Coaching: Miteinander Ziele erreichen. Rowohlt Verlag GmbH.



CASE STUDY INNERES TEAM

Das innere Team eignet sich besonders gut als Intervention im Einzelcoaching. Dabei geht es darum, dem Kunden seine verschiedenen inneren Anteile bewusst zu machen und aus der oft vorhandenen Heterogenität dieses Teams eine Ressource und Stärke zu entwickeln.

Beim hier vorgestellten Coachingprozess, der als begleitende Maßnahme eines Führungskräfteentwicklungsprojekts durchgeführt wurde, wollte der Kunde eine Entscheidung mit dem Coach reflektieren.

Sein Anliegen war es, die Entscheidung, die er eigentlich schon getroffen hatte, nochmal „abzuklopfen“ um ein besseres Gefühl zu bekommen. Im Rahmen der Ziel- und Auftragsklärung (eines der wichtigsten Elemente im Einzelcoaching) äußerte der Kunde eine innere Unentschlossenheit und unterschiedliche Stimmen zur Entscheidung.

Auf die Frage des Coaches, wem denn die Stimmen gehören, wurden folgende drei Player des inneren Teams identifiziert:

Der Gasgeber

Der Gasgeber will endlich weiterkommen. Ihm dauert alles schon viel zu lang. Er will den nächsten Schritt machen und setzt Geschwindigkeit vor Qualität.

Der perfektionistische Zweifler

Der Zweifler meldet sich immer dann zu Wort, wenn eine Entscheidung mit weitreichenden Auswirkungen kurz vor dem Abschluss steht. Er bezweifelt, dass bereits alle Aspekte der Entscheidung betrachtet und analysiert wurden. Sein Motto: „Lieber nochmal nachdenken“.

Der optimistische Pragmatiker

Der Pragmatiker hält nichts von langem Analysieren sondern vertraut darauf, dass es schon gut ausgehen wird. Er fokussiert auf die Handlung und deren Auswirkungen. Dabei verlässt er sich auf sein Bauchgefühl.

Auf die Frage, wer aus diesem Team denn die Führung hat, meinte der Kunde, dass es sich genau dabei um das Problem handle. Mal gewinnt der Zweifler die Oberhand, mal der Pragmatiker. Und der Gasgeber erzeugt eine ständige innere Unruhe, weil nichts weitergeht.

Auf die nächste Frage des Coaches, was die drei denn bräuchten, um sich zu einigen, antwortete der Kunde: „Einen Coach“. Die Einladung, einmal selbst in diese Rolle zu schlüpfen und das Team zu coachen, nahm der Kunde gerne an.

In der nächsten Phase gelang es dem Kunden, durch einen Dialog mit seinem inneren Team die

Bedürfnisse und Ziele der einzelnen Player zu identifizieren:

- Dem Zweifler ging es primär darum, den Kunden zu beschützen. Ihm war es wichtig, gehört zu werden. Insbesondere vom Gasgeber fühlte er sich bedroht und ignoriert.
- Spannend war dann, als der Gasgeber offenbarte, dass sein Ziel ebenfalls war, den Kunden zu beschützen.

Die Identifikation dieses gemeinsamen Ziels war schließlich der Durchbruch im Coachingprozess:

Dem Kunden wurde plötzlich bewusst, dass gerade die Kombination aus Zweifler und Gasgeber, die er bisher eher negativ und „nervend“ empfand, in der Vergangenheit oft eine seiner größten Stärken darstellte.

Gemeinsam mit dem Pragmatiker, der die notwendige Portion (Selbst-)vertrauen beisteuerte, entwickelte der Kunde letztendlich ein gutes Gefühl für die Entscheidung, das bisher noch gefehlt hatte.

Diese Case Study stellte Ihnen Ing. Günter Lukas, MSc zur Verfügung.





UNSER BUCHTIPP

Hans-Otto Thomashoff

Das gelungene Ich

Die vier Säulen der Hirnforschung für ein erfülltes Leben

Ariston © 201, 215 Seiten

ISBN-10: 3424201618

ISBN-13: 978-3424201611

Zusammenfassung:

Die Hirnforschung zeigt, dass nicht Geld, Status und Luxus sondern die Qualität unserer Beziehungen wesentlich sind, dass wir von einem glücklichen Leben sprechen.

Unsere Gedanken sind das Ergebnis elektrischer Erregungsmuster. Welche sich durchsetzen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Wenn wir denken, bewertet unser Gehirn unsere aktuellen Erlebnisse auf Basis vorhandener Strukturen. Das führt zur permanenten Selbstbestätigung und Verfestigung von Annahmen und Positionen.

Unser Gehirn steht bereits im Mutterleib in Kontakt mit der Außenwelt und unter ihrem Einfluss. Die ersten Eindrücke nach der Geburt speichert unser Gehirn das ganze Leben. Ein Säugling ist noch keine Stunde auf der Welt und kann schon die Mimik der Mutter nachahmen. Dafür sorgen unsere Spiegelneuronen. – ein Resonanzsystem im Gehirn, das Gefühle und Stimmungen anderer Menschen widerspiegelt. Signale können so schnell gesendet und eindeutig verstanden werden.

Unser Gehirn ist süchtig nach Belohnung. Etwas, das wir selbst können und selbst tun, treibt uns an – durch Ausschüttung des Botenstoffs Dopamin. Dopamin wird dann ausgeschüttet, wenn Erfolg erwartet wird oder wir uns selbst belohnen. Unser Gehirn belohnt uns umso stärker, je mehr wir selbst etwas geleistet haben. Und es merkt sich, wie wir es geschafft haben. Dopamin steigert somit auch die Lernfähigkeit des Gehirns.

Stress bringt uns dazu, unangenehme oder bedrohliche Momente zu überwinden und erfolgreich zu sein. Bedrohlich wird Stress dann, wenn das, was der Körper eigentlich zur schnellen und punktuellen Krisenbekämpfung vorgesehen hat, zum Dauerzustand wird. Permanenter Stress erhöht die Produktion des Hormons Cortisol. Dieses blockiert die Erholungsphasen und verhindert mentale Reparaturprozesse. Langfristig kann zu viel Stress zu Depressionen führen und das Risiko erhöhen, im Alter an Demenz zu erkranken.

Solange uns unsere Erklärungen für unser Handeln stimmig scheinen, fühlen wir uns gut, weil wir Kohärenz spüren. Auch dann, wenn es für andere keinen Sinn ergibt. „Gelingendes Leben“ gründet auf diesen vier Säulen: „auf guten Beziehungen, aktivem Handeln, ausreichender Stressregulation und auf dem subjektiven Gefühl von Kohärenz“.

Neurobiologisch lässt sich Zufriedenheit als Zustand definieren, in dem die Gefühle und der Verstand im Einklang stehen. Das limbische System und die Großhirnrinde sind dann in Balance. Leider ist dieses Streben nach Stimmigkeit auch die Ursache vielen Übels. Unser Gehirn neigt im Zweifel dazu, sich die Welt ein wenig zurechtzubasteln. Hauptsache, das Bild ist stimmig. Beispielsweise ist es für das limbische System egal, ob Gefahren echt oder eingebildet sind: Angst ist in beiden Fällen das Ergebnis. Unser Verstand kann lernen, die Denkanstöße des limbischen Gefühlssystems zu erkennen und einzuordnen.

Unser Gehirn liebt es, wenn wir etwas selbstbestimmt aus freiem Willen tun und uns auf ein Ziel konzentrieren. Unsere Neugier treibt uns an. Im Idealfall sorgt unser Gehirn für realistische Ziele und klare Wegvorgaben. Stress kann uns zwar kurzfristig zu Hochleistungen bringen, doch wenn er aufgrund von Überlastung, schwelenden Konflikten oder Traumata zum Dauerzustand wird, macht er uns krank.

Unser Gehirn ist unentwegt damit beschäftigt, die eigenen Entscheidungen als folgerichtig, schlüssig und zusammenhängend erscheinen zu lassen. Das gibt uns das gute Gefühl, sich auszukennen. Ein kleiner Schritt in Richtung eines guten Lebens besteht darin, sich dann und wann ein Häppchen Kohärenz zu servieren: Bei umfangreichen Projekten sollten wir das Gehirn nicht auf das große Ganze vertrösten, sondern den Prozess in viele Teilschritte und Zwischenziele aufteilen. Jeder Etappensieg ist dann ein kleines Kohärenzfest. Übertreffen Sie das selbst gesetzte Ziel sogar, ist das Wohlgefühl aufgrund des „Effekts der positiven Überraschung“ sogar noch größer. Wenn wir Ergebnisse mit anderen teilen, stärkt das nicht nur Bindungen und Beziehungen, sondern es verschafft uns ebenfalls den Genuss der Kohärenz.

Damit unser Leben gut und sinnvoll sein kann, müssen wir in einer „hirngerechten Gesellschaft“ leben. Diese Gesellschaft muss nicht nur unseren physischen, sondern auch unseren psychischen Bedürfnissen entsprechen. Vor allem aber sollte eine hirngerechte Gesellschaft unsere Bindungen festigen und die Wertschätzung für Beziehungen stärken, schon im Kindes- und Jugendalter und sowohl im Elternhaus als auch in der Schule.

Dieses Buch hat für Sie Mag. Birgit Fischer-Sitzwohl gelesen und besprochen





RESTPLÄTZE COVERDALE TRANSFORMATION LAB 2018

Im COVERDALE TRANSFORMATION LAB diskutieren wir mit Ihnen, was „Transformation“ und „Transformationsschwelle“ bedeutet und wie Sie damit erfolgreich in die Zukunft starten.

„Wenn unser Unternehmen weiter am Markt existieren will, sollten wir grundsätzlich etwas ändern. Alles muss schneller gehen. Dazu sollten wir gleichzeitig an vielen Themen arbeiten. Doch wo anfangen? Wie die Veränderung bewältigen?“

Werden diese Fragen momentan auch in Ihrem Unternehmen erörtert? Dann spricht vieles dafür, dass Transformation für Sie ein bedeutendes Thema ist.

Im COVERDALE TRANSFORMATION LAB diskutieren wir mit Ihnen, was „Transformation“ und „Transformationsschwelle“ bedeutet und wie Sie damit erfolgreich in die Zukunft starten. Bisherige Denkmuster und Arbeitsstile sollten überdacht werden. Dazu gehört sowohl die Veränderung von Prozessen als auch die Art der Führung und Zusammenarbeit.

Die Herausforderung heißt: Entschleunigen, ohne dabei Geschwindigkeit zu verlieren.

Im COVERDALE TRANSFORMATION LAB

- stellen wir Ihnen Ansätze aus Forschung und Praxis vor.
- können Sie mit uns und den anderen TeilnehmerInnen Erfahrungen austauschen und diskutieren, was Transformationsschwelle für Sie bedeutet und wann Transformation notwendig ist.
- zeigen wir Ihnen Wege auf, wie Sie ihre Stärken transferieren, damit Ihr Unternehmen im (Transformations-)Fluss überlebt und die Zukunft erfolgreich bewältigen kann.

Das COVERDALE TRANSFORMATION LAB bietet Ihnen

- ausgewiesene ExpertInnen und spannende Impulse.
- intensives Networking mit anderen EntscheiderInnen.
- State of the Art-Wissen zum Thema.

Diese Inhalte erwarten Sie im Transformation LAB:

- Der Unterschied zwischen ‚herkömmlichen‘ Veränderungsprozessen und Transformation:
 - Welche Situation erfordert was?
 - Wann Veränderung, wann Transformation?
- Die Transformationsschwelle:
 - Woran erkenne ich, dass die Organisation an der Transformationsschwelle steht?
 - Was sind typische Symptome, Handlungsmuster und Lösungsversuche an der Schwelle und deren Folgen?
 - Was tun, wenn ursprüngliche Stärken des Unternehmens nicht mehr greifen?
- Ideen, Ansätze und Prinzipien, wie Transformations-Prozesse gestaltet werden können:
 - Leitlinien für Transformations-Prozesse

- den richtigen Ansatzpunkt finden Voraussetzungen, um Transformation zu gestalten
- Stärken transferieren Umgang mit zentralen Glaubenssätzen Hindernisse

Für unseren Termin in Graz bieten wir ihnen aktuell noch Restplätze an:

25. Juni 2018, Graz: Palais-Hotel Erzherzog Johann – 8010 Graz, Sackstraße 3-5

Ihre Investition: 520 Euro zzgl. MwSt.*

Senden Sie bitte eine E-Mail mit Ihren Kontaktdaten an: office@coverdale.at

Inhaltliche Fragen ... beantworten wir Ihnen gerne:



Mag. Birgit Fischer-Sitzwohl CEO, Senior Consultant, Partner birgit.fischer-sitzwohl@coverdale.at



Klaus Fischer Senior Consultant, Partner klaus.fischer@coverdale.at



Ing. Günter Lukas, MSc Senior Consultant, Partner guenter.lukas@coverdale.at



**COVERDALE MANAGEMENTBERATUNGS U. -TRAININGS
GESELLSCHAFT M.B.H.**

Mohsgasse 1 / Halbstock
A-1030 Wien

Tel.: +43 1 533 44 27
E-Mail: austria@coverdale.com