

Führen und Coachen mit Neuer Autorität

Workshop bei der 3. Obersteirischen Konferenz Neue Autorität

12.11.2016

Dr. Philip Streit

Übung

Bitte tauschen Sie sich mit
einer Partnerin aus und
erarbeiten Sie eine
Führungsdefinition.

Outline

- Führen – was ist das?
- Dilemmata und Anforderungen
- Führen mit Neuer Autorität
- Säulen der Neuen Autorität im Kontext Führung
- Coaching und Neue Autorität
- Integration

Hypnosystemische Gedanken zur Führung nach Gunther Schmidt

Systeme brauchen bereits ab einem geringen Komplexitätsgrad
Entscheidungsfunktionen

„Führung“ ist nicht an sich sinnvoll und legitim.

Führungs-Aktivitäten gewinnen ihren **Sinn und ihre Legitimation immer nur als Mittel zum Zweck für Ziele in Kontexten, denen sie dienen sollen** (z.B. in und für Organisationen und deren Aufgaben).

Führungs-Aktivitäten können also als **dienende Funktionen** verstanden werden.
Dementsprechend sollten sie auch gestaltet werden.

Hypnosystemische Gedanken zur Führung nach Gunther Schmidt

Damit Organisationen ihre optimale Wirkkraft entfalten können, sollten am besten **alle Kompetenzen der Mitglieder der Organisation aktiviert werden, welche hilfreich wirken für die Ziele und den Erfolg** der Organisationen.

Dies genügt aber nicht. Entscheidend wird dann, dass die **Wechselwirkungen zwischen den Beteiligten und zwischen der Organisation und ihren Umwelten** optimal aufgebaut werden.

Erst die **Synergie der Kompetenzen** der Mitglieder des Organisations-Systems bewirken optimale Ergebnisse.

Das Ziel

Außergewöhnlicher
(wirtschaftlicher) Erfolg !

Führung im Dilemma

Das „Führungspatriarchat“ hat ausgedient
Belohnungs- und Bestrafungsmodelle in der Sackgasse

Kooperatives Chaos

Steigende Komplexität, 4. Revolution

Steigender Anforderungsdruck

Führung heute braucht Neue Autorität

Anforderungen an Führungskräfte

- Stark und souverän
In oft hochambivalenten Situation
- Verbindlich und Kontinuierlich
Unabhängig von Reaktion des anderen
- Bündnisrethorisch hochkompetent
Beziehung und Deeskalation
- Präsent zur Potentialentfaltung
MotivationskünstlerIn
- Klar und entschlossen und das ohne Gewalt
Widerstand und einseitige Maßnahmen
- Hochvernetzt
Allgegenwärtige Unterstützung



WIE SCHAFFEN WIR DENN DAS
Wer stärkt die Führungskräfte??

Neue Autorität im Führungskontext

*„Ein Potentialentfaltungsansatz,
der Führungskräften, etc.. hilft
zu ihrer Stärke zu finden,
aufzublühen.“*

GRUNDLAGEN NEUER (FÜHRUNGS)AUTORITÄT

nach Baumann-Habersack (2015)

Alt

Neu

Distanz und (Ehr)furcht

Präsenz und Beziehung

Kontrolle

Selbstkontrolle

Hierarchie

Netzwerk („Wir“)

Eskalation

Deeskalation

Vergeltung Strafe und Belohnung

Ausgleich und Versöhnung

Abschottung

Transparenz

Druck und Dringlichkeit

Widerstand, Beharrlichkeit

Neue Autorität in der Mitarbeiterunterstützung

„Neue Autorität hilft zu realisieren, eigene Stärke und Verbindlichkeit durch selbstkontrolliertes Handeln zu zeigen zwar in Verbindung mit anderen, aber unabhängig von Veränderungen anderer.“

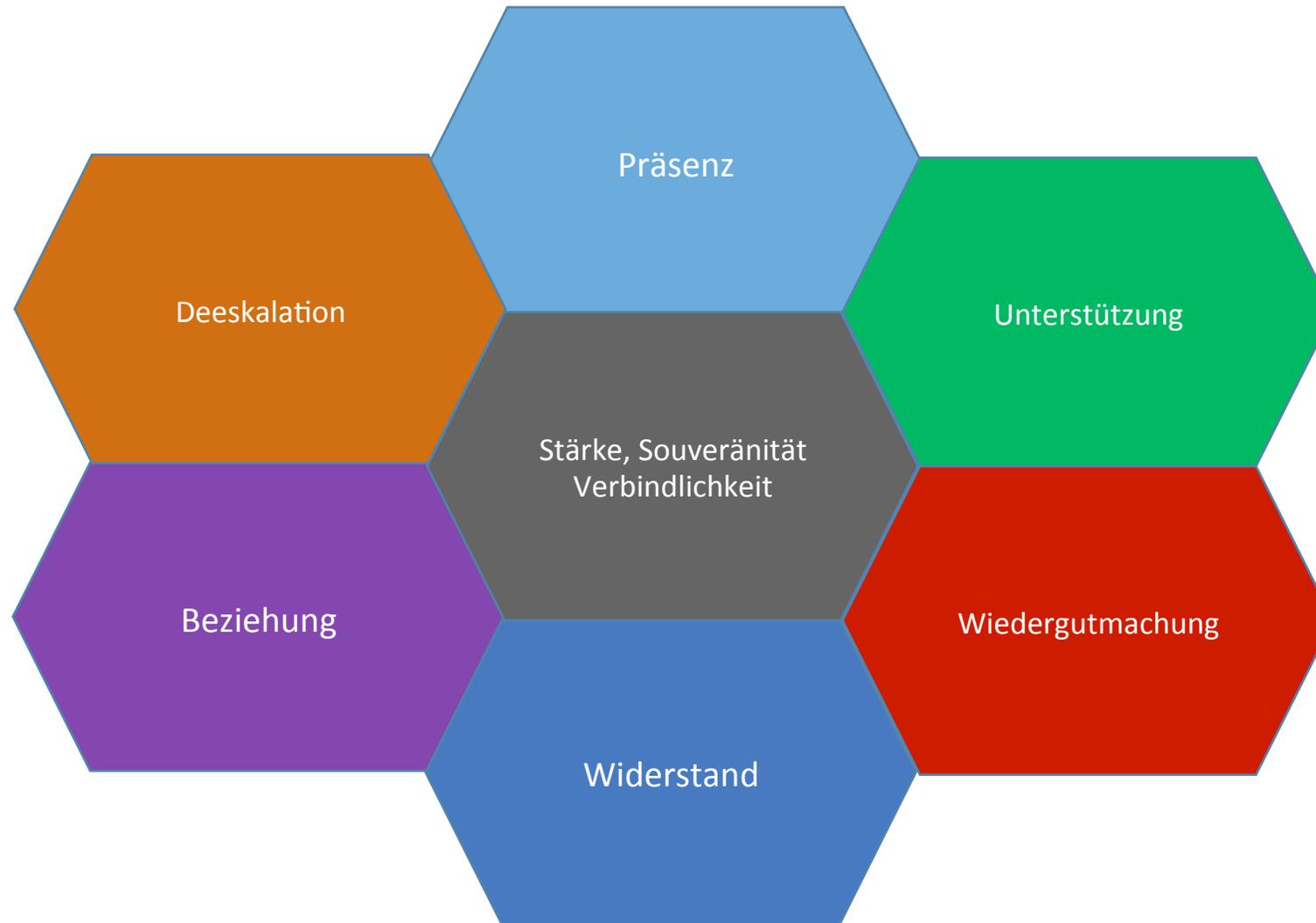
Wachsame Sorge, statt Druck und Kontrolle



7 Schlüsselkompetenzen (Baumann-Habersack 2015)

- **Präsenz:** Anders als in der traditionellen Vorstellung handeln Führungskräfte nicht mehr aus einer Position der überlegenen Distanz heraus, sondern zeigen ausdauernd verlässliche Präsenz und wachsame Sorge – auch gegen den Willen der Mitarbeiter („Ich bin da, und ich bleibe da“).
- **Selbstkontrolle:** Ein zentraler Aspekt ist die Selbstkontrolle der Führungskraft – und zwar anstelle einer Kontrolle der Mitarbeiter, die sich ohnehin als illusionär erweist.
- **Vernetzung:** Im Mittelpunkt des Konzepts der Neuen Autorität steht nicht eine einzige Autoritätsperson, sondern stehen immer mehrere Menschen, die sich gegenseitig den Rücken stärken. Autorität ausschließlich durch Hierarchie wird ersetzt durch Autorität durch Vernetzung.
- **Deeskalation:** Das Streben nach konstruktiver, gewaltloser und verbindender Stärke tritt an die Stelle von destruktiver, invasiver und gewalttätiger Durchsetzung von Macht.
- **Wiedergutmachung:** An die Stelle von Bestrafungen tritt Versöhnung durch gemeinsame Versöhnungs- und Beziehungsgesten.
- **Transparenz:** Reaktionen auf und Interventionen gegen Fehlverhalten müssen transparent und öffentlich gemacht werden. Denn nur so zeigen die Autoritätspersonen, dass sie zuhören und wirksam einschreiten, wenn es darauf ankommt.
- **Beharrlichkeit:** Eine Zusammenarbeit, die jedes Fehlverhalten sofort mit einer Vergeltungsaktion quittiert und damit eskaliert, wird ersetzt durch das Führen durch wohlüberlegte Beharrlichkeit („Ich akzeptiere das nicht und werde meine Schritte bedenken“).

6 Tools für Führungsarbeit



Begegnungsübung

Beziehung herstellen durch Begegnen

Beziehung

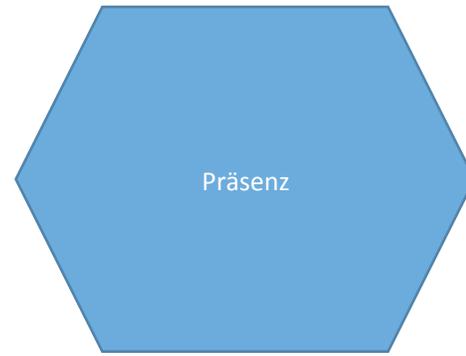
- Mindsight

<https://www.youtube.com/watch?v=nmYnrMcb40o>

- Compassion, Resonanz
- Da sein für den anderen (Caring)
- Dankbarkeit
- Komplimente, Humor
- 3 Blessings dairy
- Acts of Kindness – Liste
- Perfect day and surprise
- Kontinuität und Verbindlichkeit



Präsenz herstellen



- Wir schätzen und akzeptieren Sie, Sie sind wertvoll und wichtig für unser Unternehmen, unsere Institution
- Wir stehen zu Ihnen und werden nicht weichen.
- Wir kämpfen um Sie und Ihr Potential, von dem wir überzeugt sind, nicht gegen Sie, aber auch nicht für Sie.
- Wir wollen Sie nicht besiegen oder demütigen.
- Wir sind da und bleiben in Wachsender Sorge da.
- Das ist unsere Pflicht. Wir wollen unseren Job gut machen.

Präsenz im Kopf (Haim Omer)

Balance der Stufen Wachsender Sorge



Präsenz herstellen

Präsenz

FORMEN DER PRÄSENZ IN UNTERNEHMEN

- Physische Präsenz
- Emotional-moralische Präsenz
- Innere Präsenz
- Präsenz in der Interaktion
- Zwischenmenschliche Präsenz
- Systemische Präsenz

→ Ergänzen und stärken sich gegenseitig



Übung in Vierergruppen

Bitte erstellen ein Plakat, wie und wodurch Sie präsent sind. Sammeln Sie Beispiele.



Präsenz herstellen

Präsenz

Kennzeichen souveräner Präsenz

- Verzicht auf Vorschriften
- Verzicht auf Beschuldigungen
- Gewaltfreiheit (physisch, psychisch)
- Sensibilität für die Würde des anderen
- Vermittlung von Kraft

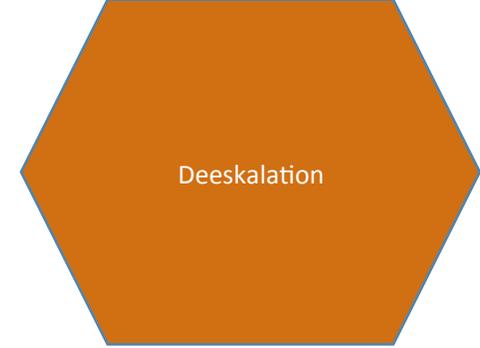
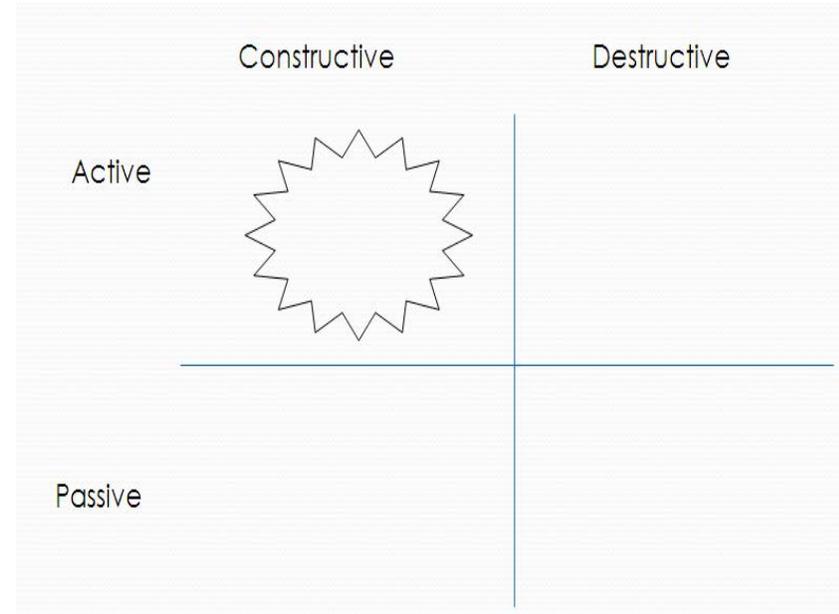


*„Man kann das Pferd zum Wasser führen,
man kann es nicht zum Trinken zwingen.
Trinken ist seine Sache.
Aber selbst wenn das Pferd durstig ist,
kann es nicht trinken,
solange Sie es nicht zum Wasser führen.
Das Hinführen ist Ihre Sache.“*

Gregory Bateson



Übung



Sie treffen als Führungskraft am Morgen einen Mitarbeiter, den Sie nicht besonders mögen und der Ihnen Bericht zu erstatten hat. Führen Sie ein aktiv-konstruktives Gespräch

Deeskalation – Selbstkontrolle

Deeskalation

- Wertschätzende Kommunikation ACR
- Verzögerte Reaktion
- Mindsight Techniken
- Wir Kommunikation



Unterstützendes Feedback bei Negativen Ereignissen

- Benutze beschreibende Aussagen zu Status und Auswirkungen
- Bleibe problembezogen
- Mache einen konstruktiven Änderungsvorschlag

8 Prinzipien des unterstützenden Feedbacks (nach Cameron)

- Kongruent
- Problem-zentriert
- Reflektiv zuhörend
- Beschreibend
- Bestätigend
- Verbindend (conjunctive)
- Spezifisch
- Anerkennend

Achtsame Kommunikation

- Connect to redirect
- Name it to tame it
- Beschäftige das Großhirn des anderen
- Lenke humorvoll spielerisch ab
- „Bewegen“ statt den Verstand zu verlieren
- Zurückgehen und Erinnern
- Das Erinnern erinnern
- Gefühle kommen und gehen
- Nutze das Innere Sehen

MITTAGSPAUSE



Übung

Suchen Sie sich zumindest 5 PartnerInnen und bitten Sie Ihnen zwei Dinge mitzuteilen, die Sie außergewöhnlich an ihr/ihnen finden.



Unterstützung - Basics

Unterstützung

- Unterstützung ist der Schlüssel zur Stärke, die man braucht um Job gut zu machen
- Unterstützung gibt Sicherheit und Gelassenheit, Flexibilität und schafft Transparenz
- Unterstützung braucht den richtigen Platz
- Aufbrechen der Geheimhaltung, „Wir“- Sprache
- Um Unterstützung bitten wir
- Unterstützung entwickelt sich
- Unterstützung läßt im Sinne der Potentialentfaltung unterstützen

*„Der Mut entsteht nicht in der Seele des Einzelnen,
sondern im Zusammenschluss der Gruppenmitglieder“
(Haim Omer)*

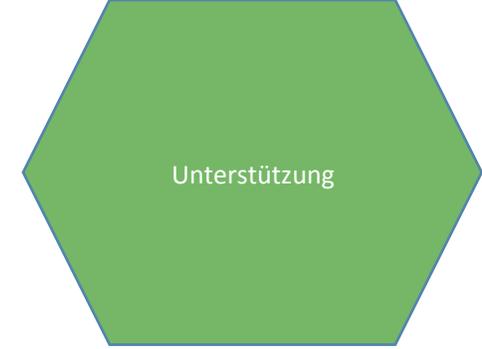


Unterstützung

Unterstützung

- Schutzfunktion
- Vermittler-/Mediatorfunktion
- Beaufsichtigungsfunktion
- Begleitfunktion
- Zeugenfunktion





Unterstützung - Formen

- Kollegiale Unterstützercreise
- UnterstützerInnenkonferenz
 - Führungskolitionen
 - Alarmgremium

Unterstützungssysteme

Unterstützung

Die UnterstützerInnenkonferenz- Vorbereitung

- Kontaktaufnahme mit möglichen/geeigneten Helfern
 - Kurze Problemschilderung & Art der Vorgehensweise
 - Besondere Eigenschaften des Adressaten nennen (Begründung der Eignung)
 - Hinweis auf Bedenkzeit → Freiwilligkeit
- Überlegen, wer welche Rolle übernehmen kann
 - Versorgerfunktion, Mediatorenfunktion, Zeugenfunktion, Supervisorenfunktion, Schützer, ...
- UnterstützerInnenkonferenz einberufen



Unterstützung

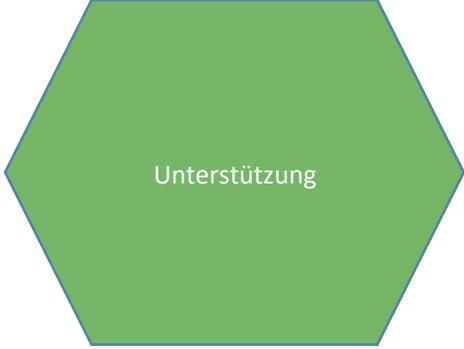
Unterstützung

UnterstützerInnenkonferenz- Ablauf

- Externe Moderation (eventuell)
- Hintergrund und Nutzen der Aktivierung von UnterstützerInnen erklären
- Fragen klären
- „Rollen“ vorschlagen und verteilen
- Auf Wertschätzung und wohlwollende Atmosphäre achten
- UnterstützerInnen vernetzen



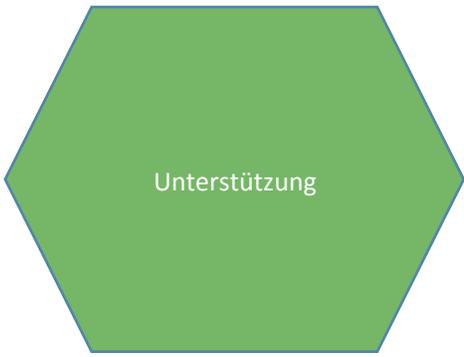
Führungskoalitionen



Unterstützung

- Ergeben mehr Hirn
- Ergeben Rückhalt und Stärke
- Ergeben „WIR“
- Ergeben mehr „Innere Anteilnahme“
- Schaffen leblose Amtsgewalt ab

Übung Unterstützungssysteme



Unterstützung

Reflektieren Sie bitte in Kleingruppen
Ihr Unterstützungsnetzwerk in Ihrer
Institution/Firma!

Besprechen Sie den möglichen Ablauf
eines „UnterstützerInnenkreises“ für
Sie selbst!

Gewaltloser Widerstand und Neue Führungsautorität

Widerstand

- Erhält und vertieft wertschätzende Beziehung
- Benennt und wendet sich gegen Verhalten, das Sorge macht
- Ankündigung als Manifest und Mittel zur Stärkung kollegialer Entschlossenheit
- SMS als Möglichkeit zur Stärkung konstruktiver Auseinandersetzungsfähigkeit
- Einseitige Maßnahmen als Unterstützung im Rahmen der Pflichterfüllung

Dürfens denn des?

Stärke statt Macht



Führen und Gewaltloser Widerstand Interventionen und Prinzipien

Widerstand

- Aufschieben: Das Eisen schmieden, wenn es kalt ist!
- Sich nicht hineinziehen lassen (Deeskalation)
- Ankündigung (schriftlich)
- Verweigerung „automatischer“ Schleifen
- Telefonrunde
- UnterstützerInnenkreis
- SMS



Gewaltloser Widerstand

Überblick Interventionen

Widerstand

- Dran bleiben (Nachgehen und Aufsuchen)
- Öffentlichkeit herstellen
- Wiedergutmachung

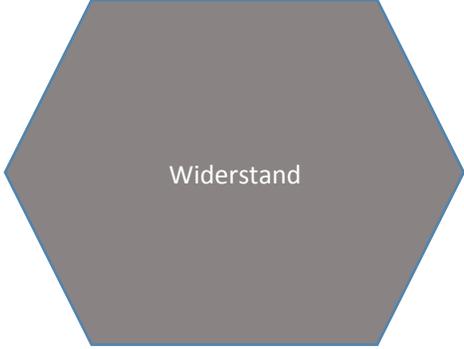
Parallel:

- Gesten/Handlungen der Wertschätzung und der Versöhnung
- Beziehung aktiv gestalten - begegnen



Gewaltloser Widerstand

Ankündigung- Hintergrund

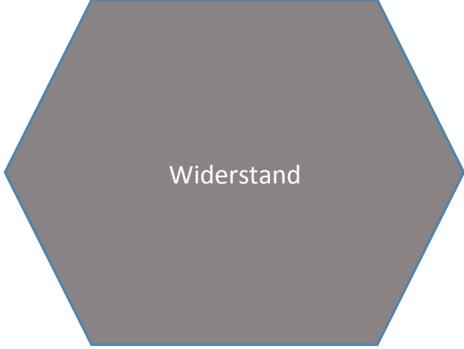


Widerstand

- Symbolisiert Wendepunkt
- Es geht um Verhaltensweisen, die man so nicht mehr länger akzeptieren kann (Widerstand!)
- Dem Anderen die Absicht, gewaltlosen Widerstand zu leisten, auf klare Weise mitteilen
- Hinweis auf Einbezug der Öffentlichkeit und Bitten um Unterstützung

Gewaltloser Widerstand

Ankündigung – ein Beispielbrief



Widerstand

Liebe(r) XY!

Wir sind Ihre Manager/Vorgesetzten und schätzen Sie als Mitglied..... . Was uns Sorgen macht, ist, dass Sie..... .

Wir haben beschlossen, dagegen Widerstand zu leisten. Wir werden uns Ihrem Verhalten widersetzen und uns Unterstützung holen.

Wir schätzen Sie sehr!

Deine

Gewaltloser Widerstand

Widerstand

Übung

Bitte in Gruppen

Ankündigung

schreiben



Ausgleich und Wiedergutmachung

- Intensiviert und wendet Beziehung zu MitarbeiterInnen
Ausgleich und Versöhnung statt Strafe und Härte
- Steigert eigene Souveränität, erhöht Wertschätzung, erleichtert Umgang mit eigenen Fehlern
- Forciert Potentiale
- Löst Schuld, Scham und Schande auf
- Stellt soziale Ehre wieder her



Wiedergutmachung

Wiedergutmachung

„Wo Schaden ist, muss es Entschädigung geben!“

- Wiedergutmachung ist „gemeinsamer Prozess“
- Bestrafung ist ein „einsamer Prozess“
- Hilfe beim Finden und Ausführen von Wiedergutmachungen
- Ehrgefühl und Würde berücksichtigen
- Du musst nicht sofort entscheiden
- Wir machen gerne Vorschläge und wir helfen
- Evtl. Unterstützer anbieten
- Evtl. stellvertretend entschädigen
- Transparenz

**Besprechen Sie bitte, wie Sie unterstützen können, wenn
ihre MitarbeiterIn an einer Wiedergutmachen arbeiten
Wie tun Sie, wenn Sie was wiedergutzumachen haben**

Neue Führungsautorität Effekte

- Hilft Wertschätzung und Beziehung auf allen Seiten entwickeln
- Ersetzt Fürsorgestress durch positive Herausforderung
- Traut und mutet was zu
- Prämisse: MitarbeiterInnen können sich entwickeln
- Mobilisiert das eigene Handeln und kollegiales Entwicklungspotential
- Klare Botschaft-Entschlossenheit statt Wenn-Dann
- Überwindet Kluft Vorgesetzter MitarbeiterIn
- Ankerfunktion für MitarbeiterInnen in „Gefährdung“
- Weckt Veränderungspotential (Deci, SDT 1999)
- Ermöglicht starke selbstbestimmte emotional stimmige Ziele



Präsent für Präsenz Stärke statt Macht

Management Summary zur Neuen Führungsautorität nach Baumann- Habersack (2015)

- Autorität entsteht ausschließlich in Beziehungen zwischen Menschen.
- Erfolgreiche Führung legt das Zentrum ihrer Aufmerksamkeit künftig nicht mehr auf den Wunsch, sich gegenüber anderen im Kampf zu behaupten, sondern auf die gemeinsam gelebte Beziehung für ein Ziel.
- Führung im Sinne des Konzepts der Neuen Autorität lehnt Macht und Kontrolle von Mitarbeitern durch Führungskräfte ab. Stattdessen überzeugen Führungskräfte durch Präsenz und Nähe zu den Mitarbeitern sowie die Bereitschaft aufeinander zuzugehen, den Dialog zu suchen und die Beziehung zu fördern. Eine solche Führungskraft ist in der Lage, die eigenen Emotionen zu kontrollieren. Alle diese Fähigkeiten zusammen machen die Stärke der neuen Führung aus.
- Die Autorität einer neuen Führung basiert sowohl auf einer neuen inneren Haltung, die die Bereitschaft zu Reflexion der eigenen Person umfasst, als auch einem neuen Verhalten, das sich in der Transparenz der eigenen Arbeit und dem Schulterschluss mit anderen Führungskräften zeigt.
- Das Fundament der neuen Haltung zu Autorität in der Führung basiert auf den sieben Elementen Präsenz, Selbstführung, Beharrlichkeit/Deeskalation, Reflexion, Wieder- gutmachung, Transparenz und Führungscoalition.
- Voraussetzung für Präsenz und Nähe zu Mitarbeitern und Kollegen im Führungskreis sind eine ethische Verantwortung und persönliche Involviertheit.
- Zusammenarbeit, die geprägt davon ist, Beziehungen zwischen den Menschen zu entwickeln, beruht auf Wahlmöglichkeiten und setzt Potenziale frei.
- Die Verantwortung der Führung liegt darin, die eigenen Verhaltensweisen und Emotionen zu reflektieren, um sich auf die Notwendigkeiten in der Zusammenarbeit zu fokussieren.
- Die Autorität einer neuen Führung zeigt sich in der Bereitschaft, mit anderen Führungskräften zu kooperieren.

Management Summary zur Neuen Führungsautorität nach Baumann-Habersack (2015)

- Neue Autorität lehnt Sanktionen ab und macht sich für Versöhnung stark, ohne Fehlverhalten zu tolerieren.
- Sie lebt Transparenz, übernimmt Verantwortung für Fehler und ist laufend bereit, aus ihnen zu lernen.
- Die Neue Autorität in der Führung macht eine regelmäßige Reflexion zur Basis jeder Zusammenarbeit.
- Kern der Umsetzung des Konzepts einer Neuen Autorität im Unternehmen ist ein offizielles Projekt zur Weiterentwicklung der Führungskultur. Es setzt an drei Punkten an: der individuellen Ebene, der kulturellen Ebene und der strukturellen Ebene.
- Eine innere Haltung und damit ein Verhalten lassen sich ändern, wenn man dazu emotional bereit ist und sich von hemmenden Loyalitäten befreit.
- Ein Wandel im Führungsverhalten ist gleichbedeutend mit einer Weiterentwicklung der Persönlichkeit. Dies setzt voraus, dass sich Führungskräfte ihrer Persönlichkeit und Werte bewusst sind, sie ihre Emotionale Intelligenz ausbilden, Konfliktkompetenz erwerben und das Thema Autorität in Bezug auf die persönliche Biografie reflektieren.
- Die neue Haltung zu Autorität stellt sich der eigenen Überforderung und den eigenen Ängsten.
- Neue Führung denkt systemisch.
- Die Umsetzung des Konzepts der Neuen Autorität führt immer zu einer umfassenden Analyse der Unternehmenskultur sowie der Organisationsstruktur, denn eine neue Führung steht in einer Wechselbeziehung mit einer neuen Kultur und veränderten Strukturen.

Neue Autorität implementieren

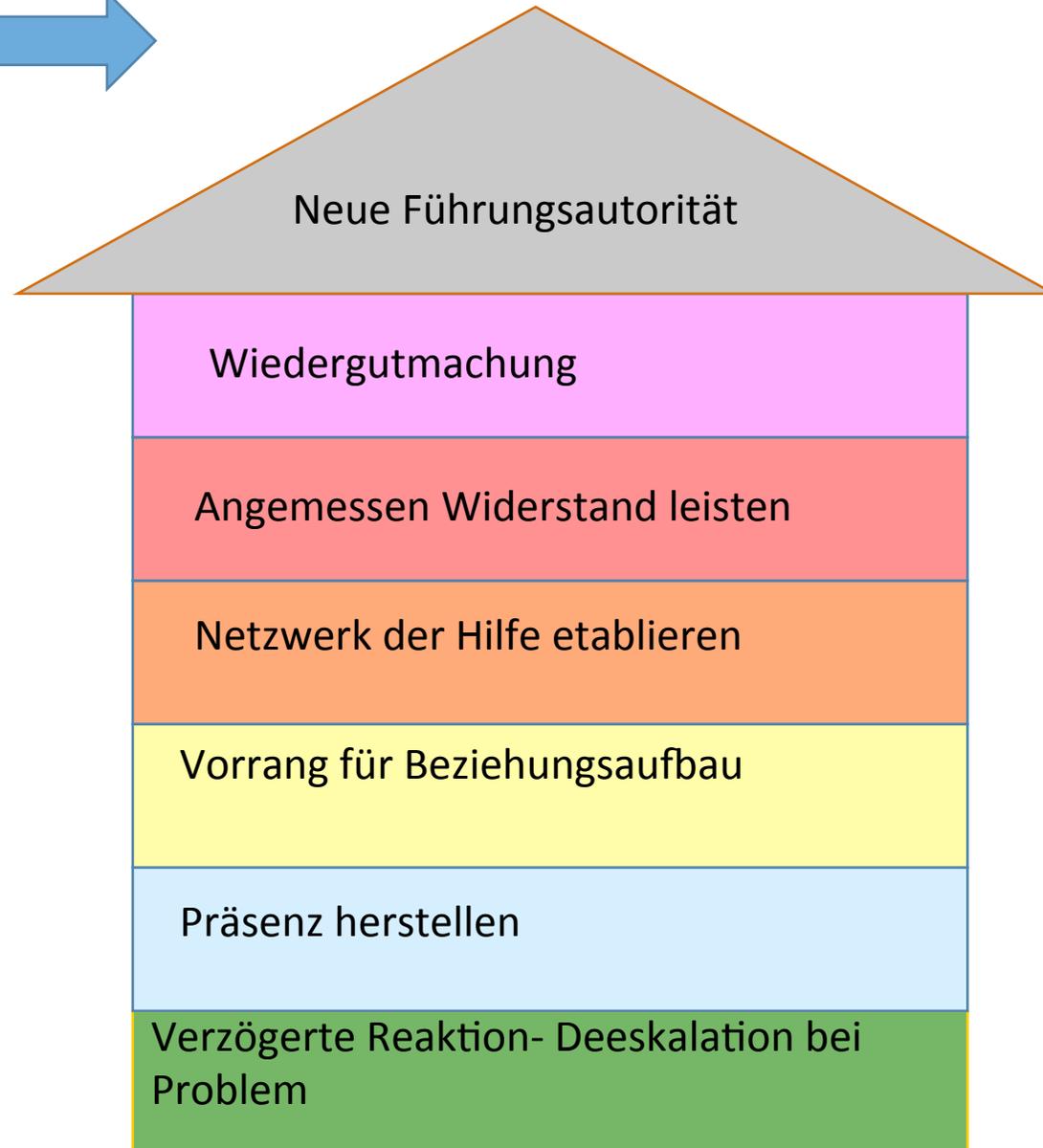
3 Ebenen

- Innere Haltung (individuelle Ebene)
Stärken, stärken stärkt
- Kulturelle Ebene (Betriebsklima)
Mitgefühl, Vergebungsbereitschaft, Dankbarkeit, Widerstand
- Strukturelle Ebene (Betriebsbeziehungen)
Selbstorganisation, Sinn, Vermächtnis, Enabling,
Zeit mit den „Besten“
Utilisiere Schwäche

Coaching und Neue Führungsautorität

- Begegnen und Bündnis herstellen
- Über Stärken zur Stärke
- Achtsamkeit für den Prozess
- Gezogen von der Zukunft

So geht's



Ein 9 Stufen Programm zur persönlichen Stärkung (nach Renate Frank)

Innehalten - Positive Bilanz Ziehen - Ziele

- Lerne deine Stärken kennen
- Erzähle deine Erfolgsstory
- Dankbarkeit strahlt zurück
- Aller Guten Dinge sind drei
- Realisiere Deine größte Stärke
- Drei innere BegleiterInnen
- Vergeben befreit
- Die Freuden des Lebens genießen
- Aktiv-konstruktiv kommunizieren
- Positive Visionen für die eigene Zukunft (Traumjob)



Literatur

- ✓ Baumann-Habersack, F. (2015). *Mit Neuer Autorität in Führung*. Wiesbaden: Springer Gabler
- ✓ Fredrickson, B. (2014). *Die Macht der Liebe. Ein neuer Blick auf das größte Gefühl*. Frankfurt: Campus Verlag.
- ✓ Fredrickson, B. (2011). *Die Macht der guten Gefühle. Wie eine positive Haltung Ihr Leben dauerhaft verändert*. Frankfurt: Campus Verlag.
- ✓ Omer, H. (2015). *Wachsamer Sorge. Wie Eltern ihren Kindern ein guter Anker sind*. Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht.
- ✓ Omer, H. (2012). *Ängstliche Kinder unterstützen: Die elterliche Ankerfunktion*. Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht.
- ✓ Omer, H. & von Schlippe, A. (2004). *Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung*. Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht.
- ✓ Omer, H. & von Schlippe, A. (2010). *Stärke statt Macht : Neue Autorität in Familie, Schule und Gemeinde*. Göttingen: Vandenhoeck + Ruprecht.
- ✓ Pantucek-Eisenbacher, P. (2014). Entwurf für ein Fachkonzept der Kinder-und Jugendhilfe. Ein Diskussionsbeitrag.
- ✓ Seligman, M. (2007). *Der Glücks-Faktor: Warum Optimisten länger leben*. Köln-Mülheim: Bastei Verlag.
- ✓ Seligman, M. (2011). *Flourish. A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. New York: Free Press.
- ✓ Seligman, M. (2012). *Flourish. Wie Menschen aufblühen. Die Positive Psychologie des gelingenden Lebens*. München: Kösel-Verlag.
- ✓ Streit, P. (2010). *Jugendkult Gewalt – Was unsere Kinder aggressiv macht*. Wien: Carl Ueberreuter Verlag.
- ✓ Streit, P. (2014). *Wilde Jahre- gelassen und positiv durch die Pubertät*. Freiburg: Kreuz Verlag.

Kontakt

DR. PHILIP STREIT

Institut für Kind, Jugend und Familie

Walter Goldschmidt Gasse 24

8042 Graz

Tel.: 0316/774344

Fax: 0316/763919

Mob: 0699/10142463

dpst@ikjf.at

Links:

www.akjf.at

www.ikjf.at

www.jugendkultgewalt.at

www.seligmaneuropa.com



Institut für Positive Psychologie und
Mental Coaching

Institut für Kind
Jugend und Familie

Akademie
Kind Jugend Familie

