

MARCUS DAHLKE

FÜHRUNG SCHAFFT WERTE

WIRKUNGSVOLLE
FÜHRUNG DURCH
KOMMUNIKATION
STATT DIKTAT



MARCUS DAHLKE

EXECUTIVE COACHING & LEADERSHIP DEVELOPMENT

Marcus Dahlke, geboren 1968 in Iserlohn, hat Pädagogik, Sport-Management und Psychologie studiert.

Durch die Erfahrung aus zwei Jahrzehnten als Trainer, hunderten Coachings, Workshops und Seminaren mit über 50.000 TeilnehmerInnen, weiß er, worauf es bei wirkungsvoller Führung und Persönlichkeitsentwicklung ankommt. Mit einem interdisziplinär ausgerichteten Blick und leicht verständlich aufbereiteten Inhalten zeigt er individuelle Lösungen auf, die zu echter Handlungskompetenz verhelfen.

Führung ist keine simple Technik, die brillante Fachkräfte mitbringen oder nebenbei erlernen, sondern eine Handlungsfrage. Über Führungshaltung und Kommunikation werden (Unternehmens-) Werte generiert. Arbeitswelt und Märkte entwickeln und verändern sich immer rasanter – jetzt ist es Zeit, sich mit wirkungsvoller Führung auseinanderzusetzen, um handlungs- und leistungsfähig zu bleiben. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie das gehen kann.

“

—

*SEIN PSYCHOLOGISCHER ANSATZ
ERÖFFNET NEUE BLICKWINKEL,
BEISPIELE MACHEN DAS
TRAINING UNTERHALTSAM UND
NACHVOLLZIEHBAR.*

Teamleiterin, Versicherung Österreich

”

MARCUS DAHLKE

FÜHRUNG SCHAFFT WERTE



WIRKUNGSVOLLE
FÜHRUNG DURCH
KOMMUNIKATION
STATT DIKTAT

FÜHRUNG / IN FÜHRUNG BLEIBEN

- Regieanweisung
- Haltung
- Und nun?
- Persönlichkeits-Autorität
- Fach-Autorität
- Positions-Autorität
- Aus der Praxis für die Praxis
- Fragen

KERNKOMPETENZEN EINER WIRKUNGSVOLLEN FÜHRUNGSKRAFT

- Kernkompetenz: Berechenbarkeit
- Kernkompetenz: Entscheidungsstärke
- Kernkompetenz: Ergebnisverantwortlichkeit
- Ziel / Ergebnis
- Fragen

UND DIE MITARBEITER/INNEN?

- Motivator: Transparenz
- Motivator: Information
- Motivator: Perspektive

— Frage

ROLLE ODER AUTHENTIZITÄT?

— Authentizität

— Fragen

HANDWERK

— Feedback

— Funktionen eines Feedbacks

— Feedback-Regeln

— Und wenn ein Feedback-Gespräch doch einmal aus dem Ruder läuft?

— Fragen

DRINGENDER HANDLUNGSBEDARF

— Was sind denn nun emotionale Bindungsfaktoren?

— Zu viel Theorie und zu viel Anspruch an die Entwicklung des eigenen Führungsprofils?

— Das Können-Wollen Modell

— Wie gehen Menschen mit Defiziten und Mängeln um?

— Lernen durch Einsicht

— Scheitern in der Führung

— Fragen

KOMMUNIKATION

— KISS

- Kommunikative No-Gos
- Asynchron / synchron
- Aus der Praxis
- Fragen
- Praxis
- Typische Phrasen
- Meeting Kultur

VERÄNDERUNG

- Mangelndes Selbstbewusstsein
- Ohnmacht, da keine Kontrolle
- Veränderungskurve: 5 Phasen
- VUCA
- Umgang mit VUCA
- Fragen
- Souverän
- Vielleicht doch ein Rezept

1

-

FÜHRUNG

/

IN FÜHRUNG

BLEIBEN

Geschafft. Mit diesem Gefühl sehe ich auf den Bildschirm, lehne mich zurück, verschränke die Arme hinter dem Kopf und versinke in Gedanken. Geschafft beschreibt den Moment, ein Ziel erreicht zu haben. Den Weg dahin bin ich allein gegangen. Sie, liebe LeserInnen halten nun das Ergebnis in den Händen und ich möchte Sie an diesem Weg teilhaben lassen.

Angesichts der Vielzahl an Angeboten zum Thema Führung (Literatur, Workshops, Weiterbildungsangebote oder persönliche Erfahrung) ist die Frage nach einem weiteren Buch zum Thema Führung durchaus berechtigt. Wirft man einen genaueren, analytischen Blick auf die genannten Angebote, wird man unschwer erkennen, dass die Blickwinkel oft eher einseitig sind. Entweder wird Führung aus Sicht vermeintlich erfolgreicher UnternehmerInnen betrachtet oder aus dem Blickwinkel von Angestellten bzw. KollegInnen, die häufig leidvolle Erfahrungen mit sogenannten Führungskräften (Vorgesetzten) gemacht haben. Diese Erfahrungen sind teilweise so prägend, gar traumatisch, dass der Schritt zu einer Betroffenheitsgruppe nicht mehr weit ist. Die Verwendung dieses Begriffs ist hier weder ironisch noch sarkastisch, sondern bitterernst gemeint: Es ist bitter, dass viele Menschen unter fragwürdigen Verhaltensmustern sogenannter Führungskräfte leiden müssen. Es ist bitter, dass diesen Menschen häufig Unterstützung verweigert wird. Es ist bitter, dass von MitarbeiterInnen erwartet wird, mit dieser Führungssituation umzugehen statt zu hinterfragen, ob nicht die Führungskraft ihr eigenes Verhalten mindestens reflektieren oder entwickeln kann. Es ist bitter, dass sich ca. 15% der Angestellten, die einen neuen Job beginnen, schon am ersten Tag mit ihrer Kündigung beschäftigen. Sie merken: Ich möchte Sie provozieren und mit Ihnen in einen Dissens gehen. Ich akzeptiere Ihr Kopfschütteln und Ihren Widerstand. Ich möchte mit Ihnen in Kommunikation treten, die ich auch als Mitteilung einer Differenz verstehe.

Es gibt Anbieter für Weiterbildung, die ihre Seminarthemen mit folgenden Titeln anpreisen: Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten oder Neuroleadership,

Führung mit

Respekt. Die Motive dieser Anbieter sind offenkundig und auch nicht verwerflich, nur hapert es oft an der praktischen Umsetzung der angepriesenen Inhalte. Echte Transfersysteme sind eher selten. Da Lernen nach den Wissenschaftsbereichen der Psychologie und Hirnforschung Kontakt-Lernen ist, ist die Rolle des/r entsprechenden TrainerIn mehr als nur bedeutsam. Neben einer ausgeprägten und aktuellen Fachexpertise benötigt der/die Lehrende noch weitere Fähigkeiten: Kommunikation, Dialektik, Visualisierung, Empathie, Flexibilität sowie elementare Grundkenntnisse aus der Hirnforschung und Lernpsychologie. Je nach Atmosphäre und Zusammensetzung kann zudem eine ausgeprägte und professionelle Konfliktfähigkeit nicht schaden. Da die TeilnehmerInnen Anspruch auf klare, verbindliche, zielführende Kommunikation und Lehrinhalte haben, diese häufig aber nicht mit der Erlebnisrealität korrespondieren (und Menschen gerne an Gewohntem festhalten), ist es notwendig, in den Konflikt zu gehen und diesen zuzulassen. Das geht oft mit verletzter Eitelkeit einher, die es ebenfalls auszuhalten gilt, da sich genau dann die Chance einer echten Entwicklung bietet.

In der Literatur finden wir häufig Patentrezepte, die zu erfolgreicher Führung verhelfen sollen. Was wird dabei als erfolgreich definiert? Die Antwort eines/r UnternehmerIn wird anders ausfallen als die einer Führungskraft eines/r Angestellten. Ebenso häufig wird unterstellt, dass diese eindimensionalen und multioptionalen Führungsrezepte für jedeN anwendbar und damit erfolgversprechend sind. Diese Einschätzung ist fundamental irreführend: Führung ist keine Technik, sondern eine Haltung und ich widme mich genau dieser Dimension. Das Verständnis von und für Führung als einer Haltung erweist als Grundlage für wertschätzenden, wirkungsvollen und zielführenden Umgang miteinander.

Dieses Buch soll Aspekte verschiedener Blickwinkel zusammenführen und gleichzeitig deutlich machen, an welchen Punkten diese unvereinbar sind. Die