



10 Tipps für wirksame Zusammenarbeit im Führungskreis

1. **Führung bedeutet, Entscheidungen in schwierigen Situationen zu treffen, um den Mitarbeitenden Halt und Orientierung zu geben.** Geben Sie sich selbst die Wertschätzung dafür, dass Sie immer wieder Entscheidungen treffen müssen, die nicht bei allen gleich gut ankommen. Betrachten Sie die Aufgabe mit unauflösbaren Ziel- und Loyalitätskonflikten diplomatisch in bestmöglicher Weise umzugehen als die Legitimation für die Führungsrolle.
2. **Berücksichtigen Sie wichtige Aspekte von sozialen Gruppen- und Grenzbildungen.** In Leitungs- und Arbeitsteams spielen Aspekte wie die unterschiedliche Dauer der Zugehörigkeit und die Anerkennung von Engagement- und Leistungsunterschieden eine große Rolle. Damit langfristig die Balance von Geben und Nehmen ausgeglichen erlebt wird, sollten Unterschiede anerkannt, gewertschätzt und bei Bedarf ausgeglichen werden.
3. **Würdigen Sie das Verhalten Ihrer Führungskollegen und -kolleginnen als Verhalten, das vor dem Hintergrund momentaner innerer Verfassungen und äußerer Umstände entsteht.** Menschen sind nicht nur statisch so oder so (weder fleißig noch schwierig). Sie verhalten sich klug und variabel in Kontexten, um eigene Bedürfnisse zu erfüllen.
4. **Berücksichtigen Sie, dass Menschen erst dann Ihr volles Leistungs-, Denk- und Lernpotenzial entfalten können, wenn das Verhältnis von erlebter Aufgabenschwierigkeit und erlebter Kompetenz in einem stimmigen Verhältnis stehen.** Auch in Führungsteams sollte darüber gesprochen werden können, wie gut die Passung von Kompetenz und Aufgabenschwierigkeit in der aktuellen Situation für jeden einzelnen ist



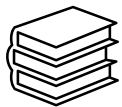
und eine sinnvolle Aufgabenverteilung angestrebt werden, die auch Lern- und Entwicklungschancen bietet.

5. **Denken Sie daran, dass Sie auch Führungskräfte in Kritikgesprächen nicht erreichen können, wenn diese sich durch die Situation und die befürchteten Konsequenzen bedroht fühlen und unter Stress geraten.** Sehr schnell beginnen Automatismen ausgehend von den entwicklungsbiologisch älteren Hirnregionen Kampf-, Flucht- und Totstellreflexe auszulösen, was konstruktive Gespräche unmöglich macht. Fördern Sie einen sicheren Gesprächsrahmen, indem Sie in Ich-Botschaften über Ihre Anliegen in Ihrer Rolle als Führungskraft sprechen und auch unbedingt anerkennen was bisher geleistet wurde.
6. **Prüfen Sie, ob es Irritationen auf der Beziehungsebene gibt, die es schwer machen können auf der Sachebene voranzukommen.** Wie stehen Sie der Person gegenüber? Können Sie Ihre eigenen Vorbehalte würdigen ohne die andere Person als Mensch abzuwerten? Können Sie Verhalten und die Person getrennt adressieren und signalisieren, dass Sie nicht feindlich gestimmt sind aber in der Sache eine andere Position vertreten und gemeinsam forschen wollen, welche Wege es zu einer Einigung geben kann?
7. **Holen Sie aktiv Feedback von Ihren Führungskollegen ein, um herauszufinden, ob Ihr Handeln so ankommt, wie Sie es beabsichtigt haben.** Nutzen Sie diese proaktive, dialogische Kommunikation, um Ihre Kommunikation zu verbessern und dadurch auch Wertschätzung für die Meinungen und Sichtweisen Ihrer Kolleginnen ausdrücken.
8. **Unterscheiden Sie zwischen einer Beobachtung und einer Bewertung.** In schwierigen Situationen ist es hilfreich, wenn Sie beobachtetes Verhalten zunächst ohne emotionale oder wertende Kommentare beschreiben und erst im zweiten Schritt die Bedeutung, die Sie dem Verhalten in Ihrer Rolle geben angeführt wird z. B. „Gestern habe ich mitbekommen, dass Sie den Kunden 3-mal während der Schilderung seiner Beschwerde mit den Worten „ja aber...“ unterbrochen haben. Da wünsche ich etwas anderes, nämlich, dass zunächst alle Beschwerden angehört werden und



Verständnis signalisiert wird bevor Lösungen und Hintergründe erläutert werden, weil

- 9. Drücken Sie Wertschätzung für Erfolge sowie das Berichten von Fehlleistungen aus.** Ermutigen Sie Ihre Führungskreiskollegen durch positives Feedback („genau diese Vorgehensweise xyz trägt zu unserer Zielerreichung bei“) und wertschätzen Sie, dass Fehlleistungen berichtet werden und so ein Beitrag zur Lernkultur geleistet wird.
- 10. Verwechseln Sie Wertschätzung nicht mit einer Nettigkeitskultur, die das gemeinsame Lernen und die Weiterentwicklung blockieren kann.** Leben Sie Wertschätzung auch insofern vor, dass Sie sachliche Auseinandersetzungen fördern, die Personen und ihr engagiertes Auftreten würdigen, ohne jedoch persönliche Abwertungen zuzulassen.



Mehr nützliche und sofort umsetzbare Hinweise erhalten Sie in meinem Taschenguide „Wertschätzung im Job“ im Haufe Verlag



Kontaktieren Sie mich bei konkreten Beratungsanliegen gerne direkt!

Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme!

E-Mail: office@benjamin-volk.de

Telefon: 0179 90 572 65

24/7-[Terminbuchung](#)

Homepage: www.benjamin-volk.de

