

Führungsfachkompetenz durch NLP

Das Thema der zeitgemäßen Führung in unseren Unternehmen ist derzeit überall in irgendeiner Art und Weise gegenwärtig. Täglich kann man in den Nachrichten, Zeitungen, Zeitschriften und Magazinen wahrnehmen, dass Manager im Kreuzfeuer der Kritik stehen. Plötzlich ist alles was in den Führungsebenen geschieht falsch. Viele erwarten als Konsequenz Veränderungen. Aus allen Bereichen fordert man Aktivitäten, nach dem Motte: „Jetzt muss was geschehen!“ Muss wirklich was geschehen? Wenn ja, was?

Es stellt sich die berechnete Frage, in wie weit Veränderung stattfinden muss. Oft wird dabei Veränderung auch noch häufig mit Aktionismus in größerem Stil gleichgesetzt. Sind es wirklich die großen Dinge die wir verändern müssen, oder sind es die Submodalitäten, die winzigen Stellschrauben, die einen enormen Einfluss ausüben und effektive Änderung bewirken?

Eine Schwierigkeit in den Führungsetagen ist, dass fleißige, in ihrer derzeitigen Rolle und Aufgabe gute, ja sehr gute Mitarbeiter sind und so als Belohnung eine höhere Stelle bekommen, die in der Regel dann mit Führungsaufgaben verknüpft ist. Lassen sie mich an Hand eines Konditormeisters die Frage stellen, ob dieser z.B. trotz Auszeichnungen für sein handwerkliches Können geehrte Konditormeister auch die Fachkompetenz in der Metallverarbeitung z.B. im Flugzeugbau hat? Klar hat er Sie, wenn er im Kasino den Mitarbeitern täglich zum Mittagessen den Nachtschicht bereitet. Jedoch in einem anderen Bereich, z.B. im operativen Bereich des Flugzeugbaues wird seine Fachkompetenz als Konditormeister nicht ganz ausreichen.

Was möchte ich damit aussagen? Fachkompetenz ist notwendig und absolut gefordert, um gute Ergebnisse zu erzielen. Es ist jedoch auch wichtig die Qualifikation für die Rolle zu besitzen, die derzeit eingenommen wird. Der Konditormeister ist ein Spezialist wenn es um Torten und sonstiges für Naschkatzen geht.

Wie sieht es denn heute aus in den meisten Betrieben? Die Vermutung liegt nahe, dass unter den Führungskräften sich viele „Konditoren“ befinden, die eine sehr hohe Qualifikation und Fachkompetenz aus den bisherigen Rollen besitzen, jedoch für die eigentliche Führungsaufgabe die Führungsfachkompetenz mehr oder weniger nicht besitzen. Kenntnisse in Psychologie und Pädagogik wäre manchmal sehr sinnvoll und hilfreich.

Was ist zu tun?

Mitarbeiter, die plötzlich Führungsaufgaben bekommen sind damit oftmals überfordert. Die bisherigen Kenntnisse reichen dafür nicht mehr aus. Vorbilder sind kaum vorhanden. Die Sandwichrolle, nach oben zur Geschäftsführung und nach unten zu den Mitarbeitern fordert teilweise ein komplettes Umdenken. Unsicherheit gepaart mit Unkenntnis kann Stress erzeugen.

Was brauchen Führungskräfte, um für sich und das Unternehmen nach dem win-win-Prinzip zu handeln? Sie brauchen Führungsfachkompetenz.

Methoden zur Verbesserung der Führungsfachkompetenz

Das „Bewusstseinsrad“ oder „Bewusstseinsblume“ ist ein Modell was in 5 Bereiche unterteilt ist:

1. Blütenblatt: Die Wahrnehmung; Wahrnehmungsmuster, wie funktioniert Wahrnehmung? Mit welchen Wahrnehmungskanälen kommuniziert schwerpunktmäßig der Andere? Wie erkenne ich diese Muster?
2. Blütenblatt: Glaubenssätze (Beliefs) Wie entstehen die Glaubenssätze? Wie kann ich damit umgehen? Welche verschiedenen Sichtweisen und Weltbilder haben meine Mitarbeiter? Was daraus ableiten?
3. Blütenblatt: Werte, Wertehierarchie; Was ist den einzelnen wichtig? Was ist für mich wichtig? Welche Konflikte können durch unterschiedliche Werte entstehen? Wie kann ich die verschiedenen Stufen der Konflikte erkennen und beseitigen? Wie kann ich die Werte der Mitarbeiter fördern im Sinne von Motivation?

4. Blütenblatt: Ziele (SMART); Wie formuliere ich Ziele? Was steht als Absicht hinter den Zielen? Was ist der Unterschied zwischen Wunsch und Ziel? Welche Methoden der Zielformulierung (negative Formulierungen; Meta-Modell; Milton-Modell mit Tilgungen, Generalisierungen usw.) gibt es?
5. Blütenblatt: TUN (Tag und Nacht) Methoden für die praktische Umsetzung im Alltag.

Ein weitere Möglichkeit zur Verbesserung der Führungsfachkompetenz ist das bekannte Modell der Balanced Score Card (BSC). Ein Modell, das in der Wirtschaft bereits als Kennzahlensystem etabliert ist und als Einstieg bei Führungskräftebildungen verwendet werden kann.

Gerade hier möchte ich erwähnen, dass es als NLP´ler wichtig ist, mit der notwendigen Wertschätzung und durch Aufnahme des Rapports das Wording der Führungskräfte zu verwenden. Die BSC bietet mit den vier Kennzahlen die Möglichkeit, Führungskräfte für die Bedeutung des Mitarbeiterpotentials zu sensibilisieren.

Die vier Kennzahlen:

1. Finanzperspektive: Kennzahlen zum Erreichen der finanziellen Ziele.
2. Kundenperspektive: Kennzahlen zum Erreichen der Kundenziele.
3. Interne bzw. Prozessperspektive: Kennzahlen zum Erreichen der internen Prozess- und Produktionsziele.
4. Mitarbeiter-, Potenzial- bzw. Erneuerungs- und Wachstumsperspektive: Kennzahlen zum Erreichen der (langfristigen) Überlebensziele der Organisation.

Der 4. Kennzahl ist dabei der Dreh- und Angelpunkt für eine erfolgreiche Unternehmensstrategie. An dieser Stelle den Hebel angesetzt wirken die weichen Faktoren erfolgreichsten und nachhaltigsten. Dazu ist eine gute Führungsfachkompetenz hilfreich.

Robert S. Kaplan, der 1992 die Balanced Scorecard (BSC) einführte hat ein weiteres Modell speziell für die ständigen Veränderungen in Unternehmen veröffentlicht.

Diese MOVE-Modell erklärt, dass Veränderung- bzw. Changemanagement oft nicht so abläuft wie man es gern hätte. Veränderung stellt sich in der Realität oft schwieriger dar als ursprünglich gewollt bzw. erwartet.

Wenn wir uns einmal das Wort MOVE unterteilen, dann steht

- M für Management, Managementsysteme
Management kann man relativ schnell verändern, Prozesse werden neu aufgestellt, Managementsysteme umgestellt. Das ganze dauert dann ca. 1-2 Jahre
- O für Organisationen, Orga-Einheiten,
auch diese werden verändert, neu strukturiert und zugeordnet. Die Mitarbeiter finden sich in neuen Einheiten wieder, z. T. mit neuen Aufgaben und veränderten Verantwortungen. Man rechnet ca. 2 – 4 Jahre diese Strukturen wieder einwandfrei funktionieren.

Diese Umstellungen sind relativ schnell verändert und werden überwiegend durch Unternehmensberater vorangetrieben. In der Anfangsphase der Umstellung funktionieren auch noch die ganz persönlichen Netzwerke. Wenn dann die Unternehmen bei der Umsetzungsphase keine weiter Unterstützung durch kompetente Begleitung bekommen bleicht häufig der gewünschte Erfolg aus.

Warum?

- V steht für Verhalten von Mitarbeitern.
Denken Sie einmal an den 31. Dezember einen jeden Jahres. Wie viele gute Absichten hat da jeder einzelne? Der eine will das Rauchen beenden, der andere will mehr Sport treiben, der dritte sich mehr Zeit für ... nehmen und was passiert? Wie sieht es ein paar Tage später aus? Verhalten verändern auch wenn es freiwillig ist, funktio-

niert nicht auf Knopfdruck. Verhalten nachhaltig verändern bedarf Zeit und Unterstützung und dauert ca. 4 – 8 Jahre

- E steht für Einstellungen, Werte, Strategien.
Welche Werte hat jeder Mensch? Warum ist ein Techniker Techniker, ein Kaufmann Kaufmann, warum ist ein Banker Banker und ein Beamter Beamter? Dies hat doch mit der Individualität jeden Einzelnen zu tun und wie lange glauben Sie, benötigt man da für Veränderungen? 8 Jahre bis unendlich.

Entscheidend aus meiner Erfahrung ist es, WIE eine Führungskraft die vielfältigen Aufgaben und Herausforderungen mit seinen Mitarbeitern bewältigt. Eine entsprechende Führungsfach- und Methodenkompetenz ist dazu zwingend erforderlich.

NLP bietet durch die Methoden und Bausteine eine wertvolle Unterstützung. Dies hilft, die „Betriebsanleitung Mitarbeiter“ leichter zu lesen, besser zu verstehen und dann effektiv anzuwenden.

Viel Erfolg

Werner Hoffmann

Portfolio

Werner Hoffmann

24.12.1951 in Gröbenzell

abgeschlossene Ausbildungen:

- Zahntechniker
- Diplom Ingenieur für Bauwesen
- Zertifizierter NLP-Lehrtrainer (DVNLP)
- Industrial Engineering (REFA)
- REFA-Trainer
- Qualitätsmanagement QM-F, QM-B und QM-A
- Umweltmanagement QM-F
- Erlaubnis zur Ausübung der Tätigkeit als Heilpraktiker
- Tauchlehrer CMAS *



Erfahrungen und Tätigkeiten

- Einführung einer Arbeitsvorbereitung bei der Wasserversorgung München als Abteilungsleiter
- tätig im Bereich Kundeninformation und Verbraucherfragen mit Führungsverantwortung und Öffentlichkeitsarbeit
- Prozeßbegleiter im Veränderungsmanagement der Stadtwerke München
- Einführung von Prozess- und Qualitätsmanagement bei der Netzinfrastruktur GmbH
- Trainings und Workshops in verschiedenen deutschen Unternehmen, z.B. BMW-Regensburg, (Qualitätsmanagement im Rohbau), EADS-Augsburg (Arbeitswissenschaft nach REFA); MTU; Automobilzulieferer wie Dräxelmeier (vom Mitarbeiter zur Führungskraft), RUAG, usw.
- REFA-Trainer der Ausbildungsrichtungen Grundausbildung; REFA - Techniker bzw. REFA - Industrialengineering in den Themenbereichen Qualität; Kommunikation, Präsentation, Methodenlehre usw.
- Betreuung von arbeitslosen Akademikern bei der Wiedereingliederung ins Berufsleben
- NLP-Kurse und Ausbildung für Business und privat
- 15 Jahre eigene Naturheilkundepraxis
- Medizinische Seminarreihe: Der sichere Weg zu medizinischem Wissen für eine gesündere Zukunft; Anatomie, Physiologie und Pathologie für Jedermann
- Zusammenarbeit mit Pharmafirmen und med. technischen Hersteller bei Präsentation, Workshops und Messen
- Seminare und Ausbildungen zur Qualitätsmanagement-Fachkraft, zum QM-Beauftragten und zum QM-auditor u.a. im Altenpflegebereich
- Gesellschafter beim „Zentrum gesundes Führen“
- Partner bei Scivia-Consulting

Mein Motto dabei ist u.a.

- ↻ die „Betriebsanleitung Mensch“ lesen-verstehen-anwenden
- ↻ der Mensch als Mittelpunkt und nicht als Mittel. (Punkt)

d.h. Mitwirkung bei der Verbesserung der Kultur in Firmen dahingehend, dass durch Führungsfachkompetenz, Methodenkompetenz, gepaart mit Sozialkompetenz eine gesteigerte Handlungskompetenz entsteht, die ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führt.

Werner Hoffmann

Maxhofweg 20

82061 Neuried

☎ 089-74576019

☎ 0171-8211533