

Karriere-Beschleuniger: 10 Tools, um Ihren beruflichen Erfolg zu beschleunigen.



Managertool #4

Die Reihe ‚Managertools‘ richtet sich an Führungskräfte, die sich schnell und direkt informieren wollen, wie sie typische Leadership-Herausforderungen konkret lösen können.

Die praxisorientierten ‚Managertools‘ stehen Ihnen auf der Website www.froehlich-coaching.ch zum kostenlosen [Download](#) zu Verfügung.

Karriere-Beschleuniger: 10 Tools, wie Sie ihren beruflichen Erfolg beschleunigen.

Kontext

Als Führungskraft sind Sie mit ihren operativen Aufgaben komplett ausgelastet. Wachsende Anforderungen bringen jedoch auch die Erwartungshaltung mit sich, dass Sie an Ihren Führungskompetenzen und Zusammenarbeitsstil arbeiten. Führungspersonlichkeiten wissen, dass ist dauerhaft gute Performance nur über eine permanente persönliche Weiterentwicklung zu sichern ist. Die wenigsten wählen dafür einen systematischen Ansatz; er verspricht jedoch die größten Fortschritte. Dieses Managertool unterstützt Sie dabei, Ihre persönliche Entwicklung als Leader wie ein Projekt effektiv anzupacken.

Die Auslöser, die uns die Notwendigkeit einer persönlichen Weiterentwicklung signalisieren, sind äußerst vielfältig und werfen immer individuelle Fragestellungen auf. Ganz unabhängig von Ihrem Erfahrungshorizont gibt es jedoch typische Situationen, mit denen die meisten Leader in vergleichbarer Form schon einmal konfrontiert waren. Miteinander gemeinsam haben diese Signalmomente ein Störgefühl: eine meist subtile Irritation, die sich in einem Eindruck von beschränkter Wirkung oder unterschweligen Handlungsblockaden äußert. Diese emotionalen Knackpunkte führen zu dem Wunsch, einen Aspekt Ihrer Führung anders zu gestalten – meist bezogen auf Ihre Interaktionsmuster, wie die drei folgenden Beispiele zeigen.

Grundsätzliches Vorgehen

Ein Störgefühl in den beschriebenen Beispielsituationen kann die Leistungsfähigkeit von einzelnen Führungskräften einschränken. Die Notwendigkeit eines Entwicklungsprozesses wird oft unterschätzt, weil dringliche, operative Aufgaben sich immer wieder in den Vordergrund schieben. Der erste Anspruch an einen Lösungsansatz ist deshalb ein möglichst schlanker Prozess, der sich parallel zu den Tagesaufgaben durchführen lässt.

Die effektivste Methode für die angestrebte Verhaltensänderung ist ein ‚persönliches Projekt‘. Die notwendigen Elemente sind im Wesentlichen dieselben wie aus dem Projektmanagement bekannt: Es ist notwendig ein Ziel festzulegen, Timelines für die Zielerreichung aufzustellen und ein regelmäßiges Follow-up durchzuführen. Es ist daher unumgänglich, ein gewisses Maß an Zeit dafür aufzuwenden. Wie jedes andere Projekt lässt sich auch die persönliche Entwicklung nicht im Alleingang bewerkstelligen. Für Ihre eigene Klarheit über den Fortschritt hilft es Ihnen, andere mit einzubeziehen oder sich bei diesem Prozess begleiten zu lassen.

10 Tools für persönliche Entwicklung

Bei Ihren beruflichen Projekten bedienen Sie sich gern erprobter Tools, um eine professionelle Umsetzung zu gewährleisten. Genauso sollten Sie es auch bei Ihrer persönlichen Entwicklung halten. Die folgenden 10 Tools können Sie einzeln anwenden oder beliebig kombinieren. Die meisten von Ihnen beruhen auf direktem Feedback. Das ist sehr wichtig, denn Führen ist soziales Handeln. Persönliche Entwicklung als Führungskraft lässt sich daher nicht isoliert betreiben, sondern braucht das Feedback des betroffenen Umfeldes.

1. **360°-Feedback-Prozess:** Wählen Sie fünf bis acht Personen aus wichtigen Anspruchsgruppen in Ihrem Führungskontext aus (Peers, Kunden, Vorgesetzte), die bereit sind, Ihnen über die Qualität der Zusammenarbeit Auskunft zu geben.
2. **Progress Board:** Wählen Sie drei Personen aus Ihrem Umfeld aus, mit denen Sie in regelmäßigen „Board Meetings“ ihre Zielerreichung überprüfen.
3. **Mentoring:** Fragen Sie eine Person, welche im Moment eine von Ihnen angestrebte Position einnimmt, an, ob Sie drei bis vier Mal pro Jahr ein Gespräch miteinander führen können zur Frage, was man persönlich ma-

chen kann, damit man für diese Position später auch einmal in Frage kommt. (Siehe Managertool #9).

4. **Coaching:** Lassen Sie sich von einem Profi in Persönlichkeitsentwicklung durch Ihren persönlichen Leadership-Prozess begleiten.
5. **Introspektion / Reflexion:** Reflektieren Sie Fachtexte, Biografien, Prosa und Filme bewusst aus der Perspektive Ihres Entwicklungsziels und notieren Sie Resonanzphänomene.
6. **Partnergespräche:** Holen Sie Feedback von privaten Kontakten wie Ihrem Partner/Ihrer Partnerin, Freunden oder Kollegen ein.
7. **Peer Group:** Gehen Sie in einen strukturierten Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften und bearbeiten die für Sie heissen Fragestellungen.
8. **„Frag-Dein-Umfeld“:** Fragen Sie Ihre Kollegen bei informellen Gelegenheiten, was Sie zur Erreichung Ihres Ziels tun können (siehe Managertool #3)
9. **Visions-Klärung:** Klären Sie Ihre persönliche Ambition, Passion und Berufung im ersten Schritt über das Formulieren von „Visionären Realitäten“ (siehe Managertool #15)
10. **Seminare & Kurse:** Besuchen Sie ein Seminar zur Persönlichkeitsentwicklung und holen Sie aktiv Feedback von der Gruppe ein.

Konkrete Schritte

Egal, für welche Kombination oder Einzellösung aus den oben stehenden Tools Sie sich entscheiden: Mit Hilfe des nachfolgenden Ablaufs können Sie Ihren Entwicklungsprozess strukturieren und so die Wirkung maximieren. Die folgenden Schritte können Sie unabhängig von Ihrem konkreten Entwicklungsziel anwenden, um einen konkreten Plan zu erstellen und die Orientierung zu behalten. Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung ist jedoch, dass Sie klar benennen können, was Sie stört und worin Sie sich entwickeln möchten.

1. **Formulieren Sie Ihr Entwicklungsziel.** Am leichtesten wird Ihnen das fallen, wenn Sie kein abstraktes Erfolgsziel benennen, sondern die konkrete Verhaltensweise in Ihrer Führung, die Sie verbessern möchten. Gehen Sie nicht mehrere Themen auf einmal an, sondern fokussieren Sie sich auf eine Verhaltensweise, die ursächlich für das Störgefühl ist. Formulieren Sie Ihr Ziel schriftlich in einem Satz, bspw.: „Ich möchte lernen, meinen Mitarbeitern gegenüber nicht besserwisserisch aufzutreten.“
2. **Holen Sie Feedback von Außenstehenden ein.** Führen Sie eine informelle Gesprächsserie mit Personen aus Ihrem Umfeld durch. Das können Peers, Vorgesetzte, Kunden oder private Kontakte sein. Binden Sie Ihre Fragen am besten in Gespräche ein, die ohnehin stattfinden – ganz egal ob telefonisch, per Skype oder Face-to-Face.
3. **Legen Sie eine Liste von Handlungsoptionen an.** Schritt 2 sollten Sie einen Monat lang regelmäßig und systematisch durchführen. Holen Sie einmal täglich bei einer passenden Gelegenheit Feedback ein. Erstellen Sie eine Liste mit allen Handlungsoptionen, die Ihnen genannt werden.
4. **Priorisieren Sie die Handlungsoptionen in einer Roadmap.** Entscheiden Sie sich für zwei bis drei konkrete Handlungsoptionen aus der Liste von Vorschlägen. Versuchen Sie nicht, möglichst viele Ideen umzusetzen, sondern fokussieren Sie sich auf diese wenigen konkreten Verhaltensänderungen. Priorisieren Sie nach Ihrem Gefühl, nicht nach der Häufigkeit von Nennungen oder nach der Quelle.
5. **Setzen Sie Ihre Roadmap drei Monate lang gezielt um.** Gehen

Sie die Umsetzung systematisch an, indem Sie sich überlegen, bei welchen Gelegenheiten sich die jeweilige Handlungsoption gezielt einsetzen lässt.

6. **Führen Sie nach drei Monaten einen Follow-up durch.** Fragen Sie Menschen in Ihrem Umfeld, die von Ihrer Verhaltensänderung betroffen sind, welche Veränderungen ihnen in letzter Zeit aufgefallen sind. Dieses informelle Feedback können Sie auf die gleiche Art durchführen wie die Feedback-Gespräche in Schritt 2.

Mögliche Schwierigkeiten

Obwohl die Tools anhand des oben beschriebenen Prozesses methodisch leicht umzusetzen sind, sollten Sie bei der Durchführung auf einige potenzielle Fehlerquellen achten, die seine Effizienz einschränken können:

- Achten Sie darauf, dass Ihr Entwicklungsziel so formuliert ist, dass Sie nicht den Überblick verlieren. Fokussieren Sie auf **maximal ein bis zwei Zielsetzungen**.
- Geben Sie sich nur mit genügend **konkreten Entwicklungszielen** zufrieden. Spitzen Sie diese so konkret wie möglich zu. Es nützt zum Beispiel nichts, dass Sie sich vornehmen, Ihre „Kommunikation“ im Allgemeinen zu verbessern. „Mehr Networking mit den männlichen Kollegen“ ist dagegen konkreter.
- Holen Sie **Feedback von relevanten Personen ein**. Also Personen, welche von Ihrer Verhaltensänderung profitieren sollen und /oder Ihre Performance beurteilen.
- Stellen Sie **Feedback nie in Frage**. Wir haben die Tendenz, Rückmeldungen zu diskutieren und sofort zu reagieren. Damit stellen wir implizit die Rückmeldung in Frage und der Feedback-Geber fühlt sich irritiert. Sagen Sie deshalb nur „danke“ für das Feedback, ohne es zu kommentieren. Auch wenn Sie inhaltlich nicht zustimmen.
- Führen Sie regelmässige **Follow-ups** durch, in denen Sie Ihr Umfeld nach wahrgenommen Verhaltensänderungen fragen. Dies gibt Ihnen die Möglichkeit, zu überprüfen, ob Sie ‚On Track‘ sind oder ob es einen Nachjustierungsbedarf gibt.
- Sie sollten auf keinen Fall vorschnell aufgeben. **Lassen Sie sich selbst Zeit**, um die Verhaltensweisen einzutrainieren. Auch Ihr Umfeld braucht in der Regel 6 bis 12 Monate, um die Veränderung wahrzunehmen und den Verdacht einer Eintagsfliege beizulegen.

Nächste Schritte

Ersparen Sie sich die unangenehmen Störgefühle und Irritationen, indem Sie sofort handeln und einen Schritt machen, wenn diese auftreten. Wenn Sie diese Aspekte der Leadership-Kompetenzentwicklung immer wieder den operativen Aufgaben unterordnen, stellt sich kein dauerhafter Erfolg ein. Machen Sie heute noch den ersten Schritt.

Wenn Sie auf dem Weg zu diesem Ziel, ganz besonders zu Anfang, eine gewisse Nervosität oder Unsicherheit verspüren, ist das übrigens ein gutes Zeichen: Offensichtlich haben Sie die Komfortzone verlassen und die Veränderung ist deutlich genug, um sich noch ungewohnt anzufühlen. Das ist unumgänglich, wenn Sie an sich selbst arbeiten – lassen Sie sich davon also nicht entmutigen, sondern anspornen.

Weiterführende Literatur

- **Marshall Goldsmith:** *Coaching for Leadership – The Practice of Leadership Coaching from the World's Greatest Coaches*, Pfeiffer 2005.
- **Wolfgang Loos:** *Unter vier Augen – Coaching für Manager*, Ehp 2006.
- **Stew Friedman:** *Total Leadership – Be A Better Leader, Have A Richer Life*, Harvard Business Review Press 2008.



Caspar Fröhlich arbeitet als Unternehmensberater und Executive Coach für Führungskräfte und Geschäftsleitungen von internationalen Unternehmen (u.a. Continental, Daimler, Swisscom, Migros, KPMG, Allianz etc.). Er schreibt und lehrt über innovative Leadership-Ansätze, die Kunst gelingender Zusammenarbeit und über Ideen, wie man das Leben stärker an einer Life Mission ausrichten kann. Er ist Verfasser zahlreicher Artikel zum Thema Führung und Change Management bei führenden Fachzeitschriften und Autor verschiedener Bücher und Blogs.

Publikationen

«*Werkzeuge des Wandels – die 30 wirksamsten Tools des Change Managements*» (erschieden 2012 im Schäffer-Poeschel Verlag; von Heiko Roehl, Brigitte Winkler, Martin Eppler und Caspar Fröhlich)

«*Deep Democracy in der Organisationsentwicklung*» (erschieden 2016 im Schäffer-Poeschel Verlag)

«*Manage Your Boss – Die Kunst, den Boss mit Eleganz zu führen*» (erschieden im Haufe Verlag 2017)

Reihe «Managertools»: Tools sind downloadbar von www.froehlich-coaching.ch

Dieser Beitrag ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung darf nur mit Zustimmung von Fröhlich Executive Coaching erfolgen. Copyright @ 2017, Froehlich Executive Coaching