

Aktionspläne erstellen

Führungsselbstverständnis ...

In den vorangegangenen Übungen haben wir uns mit unserem Führungsselbstverständnis und unserer Führungskultur auseinander gesetzt. Wir haben uns gefragt, inwiefern unsere Führungsbeziehungen von unserem individuellen Verständnis von Führung beeinflusst werden. Wir haben erkannt, dass unser Verhalten und die dahinter stehenden Annahmen unser Anteil an unseren Führungsbeziehungen ist: Wir werden einen Mitarbeiter nicht weiter für sein unmotiviertes Verhalten kritisieren, wenn wir in unserer Kritik unseren Anteil daran erkannt haben.

... und Führungskultur ...

Wir haben außerdem unsere Führungskultur erkundet: Nach welchen expliziten und impliziten Normen werden in unserem System Führungsbeziehungen gestaltet? Welche Verhaltens- und Denkweisen werden von unserer Führungskultur überhaupt sanktioniert? Wir haben festgestellt, dass unser individuelles Verhalten mit unserer Führungskultur mehr oder weniger konform gehen kann. (Das sagt nichts darüber aus, welches Verhalten für uns sinnvoll ist: Lemminge täten manchmal gut daran, gegen den Strom zu schwimmen).

... und die Konsequenzen ihrer Erforschung:

Die Überlegungen zur eigenen Führungskultur und zum eigenen Führungsselbstverständnis legen oft Verhaltensänderungen nahe: Wir sind zwar vom Prinzip partizipativer Führung überzeugt, aber wir kontrollieren andauernd unsere Mitarbeitenden. Wir haben vielleicht gemerkt, dass dieser Überwachungsgeist ein Teil unseres individuellen Verständnisses von Führung ist oder zu unserer Führungskultur gehört. Oft haben wir aber nicht die Möglichkeit, gemeinsam über unser Verhalten als Kollektiv nachzudenken, sondern können nur unser Verhalten als Individuen ändern. Diese Übung setzt deshalb auf der Ebene des individuellen Verhaltens an. Gelingt es uns allerdings, unser persönliches Verhalten zu modifizieren, verändern wir dadurch immer auch unser System.

Verhaltensänderungen

Der Begriff Verhaltensänderung ist sehr weit zu verstehen: Er reicht vom Stil des alltäglichen Umgangs (z.B. Freundlichkeit) über einzelne Verhaltensweisen (z.B. Lob oder Tadel in Mitarbeitergesprächen) bis hin zur Einführung neuer Regelungen im eigenen Team (z.B. regelmäßige Abteilungsbesprechungen).

Zielsetzung

Aktionspläne für Verhaltensänderungen

Das Ziel dieses Tools ist es, die in vorangegangenen Übungen und Gesprächen gewonnenen Erkenntnisse in konkrete Handlungsschritte zu überführen. Beim Erarbeiten von Aktionsplänen und deren Umsetzung können wir uns gegenseitig unterstützen: Wir sind in unseren eigenen Dingen oft befangen; die Situation unseres Gegenübers hingegen sehen wir meist viel unbelasteter. Mit dieser Übung soll die Voraussetzung für einen langfristig angelegten Prozess der gegenseitigen Unterstützung geschaffen werden.

Reflexionssetting

<i>Arbeitsschritt</i>	<i>Form</i>	<i>Material</i>	<i>Zeit</i>
1. Was soll sich ändern?	Individuell	Schreibmaterial	15 Min.
2. Handlungsmöglichkeiten eruieren	Zweiergruppen		60 Min.
3. Aktionspläne erstellen	Individuell	Führungstagebuch	30 Min.
4. Aktionspläne vorstellen	Plenum	Flipchart	5-10 Min./Person
5. Kontrakt abschließen	Individuell oder zu zweit		15 Min.

Ca. 3 Stunden

- Was soll sich ändern?** 1. Welches sind die ein oder zwei wichtigsten Veränderungen, die Sie vor dem Hintergrund der bisherigen Analysen vornehmen möchten? (15 Min.)
- Handlungsmöglichkeiten eruieren** 2. Überlegen Sie sich in Zweiergruppen, was wohl passiert, wenn Sie diese Veränderungen tatsächlich realisieren. Legen Sie Ihre Situation dar: Welche Schwierigkeiten und Barrieren sind zu erwarten? Als Hilfe können Sie die vermuteten Wirkungszusammenhänge aufzeichnen. (je 30 Min.)
- Aktionspläne erstellen** 3. Erstellen Sie einen Aktionsplan für eine „Politik der kleinen Schritte“. Machen Sie das in Ihrem Führungstagebuch, falls Sie ein solches führen. Planen Sie keine weitreichenden Konzepte oder radikalen Wenden, sondern die nächsten sehr konkreten kleinen Schritte.
- Nächste Woche rede ich mit meiner Vorgesetzten.
 - In dieser Situation verhalte ich mich von nun an folgendermaßen.
- (30 Min.)
- Aktionspläne vorstellen** 4. Stellen Sie Ihre Aktionspläne im Plenum vor. Dadurch bekommen Sie noch weitere Tips und Hilfestellungen. (5-10 Min. pro Person)
- Kontrakt abschließen** 5. Die einzelnen Zweiergruppen vereinbaren einen Weg, wie sie sich bei der Umsetzung (und gegenseitigen Überprüfung) der Aktionspläne behilflich sein wollen: Sie können sich beispielsweise nach einem und später alle zwei Monate treffen, um ihre Lage zu besprechen. (10 Min.)

Hinweise

- Gegenseitige Sympathie** Ob diese gegenseitige Hilfe beim Erstellen der Aktionspläne wirklich in eine langfristige Unterstützung übergeht, ist wesentlich davon abhängig, ob sich die Partner/innen sympathisch sind. Darauf sollte bei der Gruppenbildung hingewiesen werden. Diese Zweiergruppen können Patengruppen sein, falls solche eingerichtet wurden.
- Empfehlungsbriefe** Dieser Übung kann das Tool *Empfehlungsbriefe* vorangehen. Überlegen Sie sich in diesem Fall anhand der ausgewählten Verbesserungen, wie Sie diese umsetzen wollen.