

*Dies ist kein Newsletter im eigentlichen Sinn des Wortes, sondern ein kurzer Text, der Ihnen auf unterhaltsame Art ein Führungsthema in Erinnerung rufen soll. Ich hoffe, er trifft einen Nerv bei Ihnen, setzt neue Akzente in Ihrem Führungsalltag oder regt zum Nachdenken an. Wenn dies nicht der Fall ist, können Sie ihn natürlich (ähnlich wie einen Newsletter) einfach bei mir abbestellen. Im Gegenzug freue ich mich aber natürlich auch, wenn wir durch diese Auslöser zu Führungsthemen ins Gespräch kommen. Haben Sie eine Frage, etwas, das Sie gern diskutieren würden oder gibt es ein Thema, bei dem ich Sie mit Führungstrainings, Coaching oder Teamentwicklung unterstützen kann, dann zögern Sie bitte nicht, ganz spontan und unverbindlich Kontakt mit mir aufzunehmen. Denn, wie schon Galileo Galilei sagte „Die Neugier steht immer an erster Stelle eines Problems, das gelöst werden will“.*

## ABC der Führung

Heute **H** wie in "Haltbarkeit"

„Ach Herrje, das Jahr hat noch gar nicht richtig angefangen und da kommt sie mit solchen Themen! Dabei sagt heute eigentlich auch sowieso keiner "Haltbarkeit", sondern „Nachhaltigkeit“ [aber das fängt nun mal nicht mit H an] und überhaupt ist der Begriff doch inzwischen ziemlich abgedroschen und was hat das mit meiner Arbeit zu tun?."

Naja, das neue Jahr ist auf jeden Fall ein guter Zeitpunkt, neue Ziele zu setzen oder die bestehenden Ziele noch einmal neu zu fokussieren. Und natürlich ist es für alle Beteiligten deutlich attraktiver an Zielen zu arbeiten, die zumindest mittelfristig eine Bedeutung haben, bzw. „haltbare“ Ergebnisse produzieren.

Wie aber schaffen Sie es, dass das, was Sie erreichen möchten, Bestand hat? Die Ingenieure unter Ihnen werden jetzt vielleicht sagen, „Ich muss qualitativ hochwertige Produktionsstoffe nutzen“ oder „Eine gute Konstruktion ist wichtig“. Aber da fängt's schon an: Wie erreiche ich eine gute Konstruktion?

Noch schwieriger wird es für diejenigen, deren Produktionsstoffe Menschen und deren Ziele nicht 1:1 greifbar sind. In der Projektarbeit, beim Führen von Teams oder Abteilungen und eigentlich immer dann, wenn ich mit Anderen zusammenarbeite, um Ziele zu erreichen, ist es wichtig, die anderen Beteiligten ins Boot zu holen, damit meine Arbeitsergebnisse Bestand haben. Und wenn ich meine Ziele erreichen möchte, ist das im Prinzip eine Art von Veränderung, die ich (langfristig) herbeiführen möchte.

In meinen Seminaren mache ich gerne die Übung, in der die Teilnehmer fünf Dinge äusserlich an sich verändern und dann gegenseitig raten sollen, was verändert wurde. Das eigentliche Learning an dieser Übung ist zu merken, dass nach Abschluss der Übung alle äusserlichen Veränderungen i.d.R. sofort wieder rückgängig gemacht werden. Ähnlich „haltbar“ sind meist auch alle anderen Veränderungen, wenn ich mich nicht explizit darum bemühe, dauerhafte Lösungen zu schaffen. Aber wie kann ich denn nun mehr „Haltbarkeit“ erreichen?

In meiner eigenen Arbeit, bei der es ebenfalls um Veränderung geht, nämlich darum, mit meinen Kunden neue Verhaltensmuster oder –techniken zu planen und einzuüben, damit diese dann langfristig angewendet werden, nutze ich gern die Macht von Bildern und Geschichten. Wie ich schon in meinem letzten Beitrag geschrieben habe, eignen sich insbesondere Geschichten, um

- Zuhörer zunächst einmal zu involvieren, damit sie sich überhaupt für meine (neuen) Inhalte und Ziele interessieren
- Möglichst viele Details in einem plausiblen Kontext zu vermitteln – was mir in einer knappen Powerpoint-Folie so nicht gelingen würde.
- Oder um neue Ideen möglichst langfristig in den Gedächtnissen meiner Zuhörer zu verankern – das funktioniert, weil Geschichten viel emotionaler sind als Powerpoint-Folien und Emotionales merkt sich das Gedächtnis besser.

Hilfreich ist, wenn diese Geschichten häufig wiederholt werden, denn „der stete Tropfen höhlt den Stein“ (um auch an dieser Stelle mal ein Bild zu verwenden), oder ich den selben Inhalt noch in einer anderen „Darreichungsform“ wiederhole (z.B. indem ich etwas selbst erarbeiten lassen, eine Anwendungsaufgabe gebe, vielleicht sogar einmal einen Film zum Thema zeige).

Ein weiteres Instrument, das ich gerne einsetze, ist meine Kunden nicht einfach mit theoretischen Ideen zu konfrontieren, sondern direkt an konkreten Beispielen arbeiten zu lassen, die sie interessieren. Im Prinzip geht es also auch darum, Quick Wins zu erzielen und durch das direkte Anwenden der neuen Inhalten, bleiben diese dann auch besser in Erinnerung.

Nicht zuletzt ist es wichtig, dran zu bleiben, Neues immer wieder auszuprobieren, anzuwenden und zur Anwendung Feedback einzufordern. Wenn möglich passen Sie auch Belohnungen / Belohnungssysteme oder andere Rahmenbedingungen so an, dass diese die Einführung Ihrer Veränderungen unterstützen.

Rechnen Sie auch damit, dass Veränderungen Widerstände erzeugen (das ist ein völlig normales Phänomen und hat vielfach gar nichts mit der Qualität Ihrer Umsetzungsplanung zu tun, sondern damit dass die Veränderung oft ganz normale Ängste hervorruft). Um diese aufzufangen, müssen Sie kommunizieren, was das Zeug hält, Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren und informieren:

- Um was geht es Ihnen?
- Was sind die Vorteile?
- Warum sind Ängste nicht begründet?
- Wie kann negativen Entwicklungen vorgebeugt werden?
- Was haben Sie dazu schon eingeplant?
- Was müssen (oder dürfen) Ihre Stakeholder in der Übergangsphase erwarten?
- Welche Form von Unterstützung bieten Sie für die Einführung der Veränderung?
- Welche Learnings aus der Vergangenheit wurden berücksichtigt?

Und hier nochmal: Um ein Bewusstsein für den Bedarf an Veränderungen schaffen oder vielleicht sogar den Wunsch dazu zu wecken, eignet sich nichts besser als Geschichten (weitere Informationen dazu in meinem letzten Beitrag, den Sie ja auch auf meiner Webseite <http://www.gottschewski.ch/abc-der-fuehrung.htm> finden).

Der berühmte Schweizer Erzähler Jeremias Gotthelf (1797 - 1854) sagte dazu einmal

*„Schöne Geschichten und liebliche Worte sind einem Kinde, was im Frühling der Tau. Wo dieser warme, weiche Tau fehlt, gehen die edelsten Keime nicht auf, verkümmern unendlich viele Kinder am Geiste.“*

... und das gilt eben nicht nur für Kinder.

Freundliche Grüsse  
Eva Gottschewski

Eva Gottschewski, Führungstrainings Coaching Teamentwicklung  
Weinbergstrasse 22  
CH 8802 Kilchberg

Direkt: +41 79 500 15 03  
[eva@gottschewski.ch](mailto:eva@gottschewski.ch)  
[www.gottschewski.ch](http://www.gottschewski.ch)