

# Nur wer sich selbst kennt, kann andere führen

Mit der Kenntnis um die eigenen Werte und derjenigen der Mitarbeitenden kann die Motivation und Zufriedenheit gezielt gefördert werden. Führungskräfte treten klar und selbstsicher auf.

P. M., 43 Jahre alt, ist seit fünf Jahren Abteilungsleiter. Seit einigen Monaten fühlt er sich zunehmend unwohl in seiner Haut. Vor allem die Führungsarbeit fällt ihm schwerer. Er reagiert mitunter gereizt auf Fragen und Antworten seiner Mitarbeitenden. Oft fühlt er sich missverstanden und zieht sich mehr und mehr in sein Büro zurück. Die Stimmung im Team ist entsprechend gedrückt.

Er wendet sich vertrauensvoll an die Personalabteilung und erläutert seine Situation. Die HR-Verantwortlichen raten ihm, seine Situation mit einem externen Trainer und Coach zu analysieren. Herr M. fühlt sich frustriert, weil scheinbar niemand in seiner Abteilung seine persönlichen Werte zu teilen scheint. Deshalb springen ihm folgende Worte aus den Unterlagen eines Trainers ins Auge: «Werte als Führungsinstrument».

## Ursachen rasch erkennen und verändern

Er vereinbart einen Termin mit diesem Trainer. Im persönlichen Gespräch kris-

tallisieren sich rasch die Ursachen für sein Verhalten heraus: Ihm ist es ein Bedürfnis, dass alle ihre Arbeiten sorgfältig und pünktlich abliefern. Wenn seine Mitarbeitenden sich im Büro austauschen und er beobachtet, wie sie manchmal im Internet surfen, so steigt eine Wut in ihm auf. Er kennt die Symptome bereits: zuerst beginnt sein Herz schneller zu schlagen, leichter Schweiß zeigt sich auf seiner Stirne und im Magen macht sich ein nervöses Gefühl bemerkbar. Er, der gewiegte Kommunikator, wird zum schroffen, einsilbigen Chef, der seine Mitarbeitenden immer öfter verbal zu rechtweist.

Sein Verhalten wird gesteuert von der Angst, dass er mit seiner Abteilung die Zielvorgaben nicht erfüllen kann. Wie wird er dann als Vorgesetzter dastehen?

## Werte beeinflussen das Verhalten und die Kommunikation

Herrn M. wird im Gespräch mit dem Coach bewusst, wie wichtig ihm Werte wie Zuverlässigkeit und Vertrauen sind und wie sehr Werte im Grunde sein Verhalten und seine Kommunikation steuern.

Der Coach erläutert Herrn M. die Vorteile einer werteorientierten Führung und erarbeitet mit ihm das Vorgehen, wie eine Verbesserung der Gesamtsituation erreicht werden kann. Dazu gehört auch ein eintägiger Workshop zusammen mit dem Team, in dem die persönlichen Werte jedes Teammitglieds und der Führungsperson erfahren und ausgetauscht werden. Auf dieser Basis findet das Team ein grösseres Verständnis füreinander und für die Werte von Herrn M. und der Firma.

Zwei Monate später: der Workshop hat stattgefunden. Durch das Offenlegen der eigenen persönlichen Werte haben sich alle Beteiligten viel besser kennengelernt. In einem vierstufigen Prozess wurden die Werte priorisiert, alle Beteiligten haben einen gemeinsamen Wert gefun-

den, der die Wertehaltung aller Personen gut repräsentiert. Es wurde festgelegt, wie dieser Wert innerhalb der Abteilung gelebt werden soll.

Bereits kurze Zeit später wird Herr M. vom Direktor im Beisein der HR-Verantwortlichen angesprochen: Ihm ist aufgefallen, dass die Stimmung in der Abteilung wesentlich gelöster und die Zusammenarbeit im Team sichtbar besser geworden ist. Dies hat eine bedeutend höhere Zufriedenheit und Arbeitsleistung bewirkt. Stolz erzählt Herr M. von seinen Erfahrungen.



Christian Leibundgut, Coach und Betriebsausbilder mit langjähriger Führungs- und Managementenerfahrung.

In Coachings und Trainings initiiert und unterstützt er Entwicklungen und Veränderungen im Team- und Selbstmanagement.



**Christian Leibundgut**  
 Ahornweg 23  
 3123 Belp  
 Tel.: +41 76 437 45 27  
 info@coaching-communication.net  
 www.coaching-communication.net

