

FÜR IT-FÜHRUNGSKRÄFTE

IT Teams erfolgreich führen

Die Essenz aus 20 Jahren IT Management

*„Es ist im Grunde ganz einfach. Man muss es nur tun.
Das Team strukturieren, Rollen klären, Konflikte lösen,
sich selbst weiterentwickeln“*

Autor



Autor: Eric von Nagel

Autor



Diplom-Betriebswirt Eric von Nagel

ist seit 20 Jahren branchenübergreifend als Interim Manager und Projektleiter in IT/CIO Bereichen tätig und verfügt daher über einen sehr breiten Erfahrungsschatz an IT Führungsthemen.

1995 erwarb er das betriebswirtschaftliche Diplom der Berufsakademie Mannheim mit der Fachrichtung Versicherung und bildete sich seitdem in folgenden Bereichen weiter:

- Wirtschaftsmediator der IHK
- Systemischer Coach und Organisationsaufsteller
- Heilpraktiker für Psychotherapie (staatlich anerkannt)
- Professional Certification Scrum Master I
- Certified IPMA/GPM Project Manager
- SAP R/3 Projektfachmann Rechnungswesen CDI
- Traumatherapie (z.B. Schematherapie, IKR=Inneres Kinder retten)
- Konfliktmanagement Methoden (z.B. gewaltfreie Kommunikation)

Er verfügt somit über eine große Bandbreite an Methoden, die ihn dabei unterstützen faktenbasierte Management Themen mit der Individualität und Verletzlichkeit einzelner Menschen in einen Guß zu bringen, also ganzheitlich zu agieren.

Die erfolgreiche IT-Team Führung.....	3
Teamstruktur transparent machen	4
Transparenz der Know How Verteilung	4
Erstellung einer Skillmatrix.....	5
Steuern mit Rollen & Verantwortlichkeiten	7
Erstellung einer DEBI Matrix	8
Ruf der IT Abteilung im Unternehmen	9
Cross Over Initiative	10
Kooperationsmodelle	11
Abteilungsmarketing	12
Konfliktlösung & Kommunikation	13
Kommunikation thematisieren	13
Konflikte lösen	14
Mediation	14
Systemisches Coaching.....	15
Lebendige Fehlerkultur	17
Selbstreflektion	18
Steigerung der Stressresistenz	18
Aufspüren von Konflikten & Problemen	18
Souveränität & Charisma.....	18
Körperliche & Psychische Gesundheit.....	19
Methoden zur Selbstreflektion	19
Organisationsaufstellungen.....	19
Boyesen Therapie	20
Schema Therapie	21
IKR (Inneres Kinder retten).....	22
(Business-) Coaching.....	22
Schlußwort	23

Die erfolgreiche IT-Team Führung

Wie bemisst sich eigentlich, ob die Führung eines IT- Teams erfolgreich ist ?

In meinem Verständnis ist eine IT-Führungskraft erfolgreich, wenn:

- Die Mitarbeiter ihr ehrliche Anerkennung und Respekt entgegenbringen
- Ihre Vorgesetzten ihr vertrauen und sie wertschätzen
- Das Team motiviert ist und der Führungskraft gerne folgt
- Die gesetzten Teamziele in der Regel erreicht werden
- Der Führungskraft die Arbeit Spass macht

Wenn einer dieser Punkte nicht erfüllt ist, gibt es auf jeden Fall einiges zu tun und das Weiterlesen lohnt sich umso mehr.

Im Laufe der Jahre schälte sich im Rahmen meiner Mandate eine sehr einfache und wirkungsvolle Vorgehensweise heraus, die auch heute noch sehr gut funktioniert.

Diese besteht aus den folgenden Aktivitäten:

1. Die Teamstruktur transparent machen
2. Den Ruf der IT Abteilung im Unternehmen verbessern
3. Konflikte im Team lösen und die Kommunikation thematisieren
4. An der eigenen Persönlichkeit arbeiten durch Selbstreflektion

Im Folgenden beschreibe ich kurz & knapp auf Basis der praktischen Erfahrungen der letzten 20 Jahre wie diese Punkte einfach und pragmatisch umgesetzt werden können.

Bei mir funktioniert es bis heute ausnahmslos immer sehr gut. Und zwar branchenübergreifend und auch in ganz verschiedenen IT Teams, wie z.B. Support, Basis, Administration, SAP Applications, Software Entwicklung, Testing, IT-Projektmanagement und Infrastruktur.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

Teamstruktur transparent machen

Die Herstellung von Transparenz über die Know How Verteilung im Team und das Festlegen von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten bilden das Fundament für eine erfolgreiche Führung. Bei einem hohen Remoteanteil und hybriden Teams ist dieser Aspekt umso wichtiger, weil man sich nicht mehr persönlich und gemeinsam in einem Büro die „Bälle zuwerfen“ kann. Viele Informationen, die man bisher nebenbei aufgesogen hat durch Telefonate und Gespräche der Kollegen, den Flur Funk, in der Kaffecke usw. entfallen. Wenn jeder Mitarbeiter aus dem Team nun auf den gleichen transparenten Überblick der Teamstruktur, des Know Hows, der Verantwortlichkeiten usw. zugreifen kann schafft dies mehr Sicherheit und Vertrauen bei den Einzelnen und reduziert auch ständiges Nachfragen und Abstimmen darüber wer jetzt am besten was macht.

Transparenz der Know How Verteilung

Die Planung und Steuerung der Mitarbeiter ist in den meisten IT Abteilungen davon geprägt, dass neben dem Tagesgeschäft auch die Mitarbeit in verschiedensten technischen und fachlichen Projekten gefragt ist. Dazu kommen unvorhergesehene Systemfehler und ggf. kurzfristige Supportanfragen aus anderen IT Abteilungen.

Wenn man die Planung in diesem komplexen Umfeld valide gestalten möchte, funktioniert das nur auf Basis eines sehr guten Überblicks über die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter, zum Beispiel mit einer Skillmatrix. Man kann einerseits auf diese Weise zielgenauer und besser planen, eine funktionierende Vertreterregelung einrichten und vermeidet als Führungskraft ständiges Nachfragen bei den Kollegen. Gerade in Zeiten mit hohem Home Office Anteil ein sehr hilfreiches Werkzeug.

Es entstehen auch sehr häufig Risiken, weil existentielles Know How nicht ausreichend genug verteilt ist, sich zum Beispiel häufig auf nur 1-2 Mitarbeiter konzentriert. Oder es bestehen Abhängigkeiten von externen Ressourcen, Wissen ist nicht ausreichend dokumentiert usw. Die Transparenz hierüber ermöglicht die nachvollziehbare Identifikation und Behandlung der Risiken. Auf Basis einer Skillmatrix lässt sich beispielsweise zur Risikominimierung sehr gut eine Planung für den teaminternen Know How Transfer ableiten.

Auch Konflikte entstehen oftmals dadurch, dass Know How ungleich verteilt ist. Für IT Abteilungen ein Klassiker! Häufig fühlen sich z.B. die schwächeren Mitarbeiter bei den Top Know How Trägern als Bittsteller, wenn sie Unterstützung benötigen. Die Know How Träger andererseits haben hingegen häufig das Gefühl „Die wollen alle nur was von mir“, erleben es als ausgenutzt werden. Dieses Erleben führt auf beiden Seiten zu Gefühlen wie Neid, Wut usw. und damit zwangsläufig auch zu häufig unterschwelligem

Konflikten, die schwer erkennbar sind, aber dennoch das Team massiv hemmen. Auch hier ist die Herstellung der Transparenz der erste Schritt hin zu Lösung, die z.B. in Schulungsmaßnahmen zum Ausgleich der Know How Ungleichverteilung bestehen könnte. Für neue Mitarbeiter ist eine transparente Darstellung der Know How Verteilung besonders hilfreich und auch zeitsparend für das gesamte Team. Die Durchfragerei an wen man sich wenden kann bei einzelnen Fragen entfällt und es entsteht ein sicheres Gefühl durch den Überblick, der einfach da ist, unabhängig von Verfügbarkeiten und Launen der Kollegen, die man sonst ständig fragen müsste. Das motiviert neue Kollegen und unterstützt ein schnelles, effektives Onboarding.

Last but not least sollte man auch immer bereit sein die Abteilung geordnet und in gutem Zustand an einen Nachfolger so zu übergeben, daß für ihn schnell die richtige Flughöhe erreichbar ist. Da ist eine aktuelle Skillmatrix schon die halbe Miete und erspart viel Zeit bei der Einarbeitung.

Erstellung einer Skillmatrix

Anfangs entscheidet man sich grundsätzlich für die Kategorien nach denen das Know Know abgebildet werden sollte, also nach Prozessen, Teilprozessen, Technologien usw ? Oftmals entstehen Mischformen aus Teilprozess- und Technologie Kategorien und auch die Soft Skills sind gut abbildbar (z.B. Präsentation, Moderation usw.).

Dann entscheidet man sich für die Level nach denen die Kenntnisse der Mitarbeiter abgebildet werden sollten, zum Beispiel:

- 0 = keine Kenntnisse
- 1 = Grundkenntnisse
- 2 = Fortgeschritten
- 3 = Experte

Man startet am besten initial in einem Offsite Meeting. In der Regel reicht ein Tag aus, um zumindest einen grossen Teil einer Skillmatrix gemeinsam zu befüllen.

Der Rest lässt sich sehr gut agil oder in weiteren Workshops erarbeiten und 3-4 Wochen reichen dann erfahrungsgemäß aus, um neben dem Tagesgeschäft ein präsentables Ergebnis zu erstellen.

Um die Skillmatrix ständig aktuell zu halten sollte man entweder selbst als Führungskraft 2-3 Workshop Termine pro Jahr dafür einplanen oder dies an einen Mitarbeiter delegieren, ggf. auch im Rahmen der Zielvereinbarungen.

Steuern mit Rollen & Verantwortlichkeiten

Häufig ist es in IT Abteilungen nicht wirklich eindeutig geklärt und transparent wer exakt welche Befugnisse, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten inne hat. Dadurch entstehen immer wieder Konflikte, Demotivation und Unsicherheiten. Gerade bei einem hohen Remoteanteil umso gefährlicher, weil man die Folgen auf die Distanz nicht so schnell erkennt und dadurch „Schwelbrände“ entstehen können, die dem gesamten Team schaden.

Wenn allen Mitarbeitern im Team die Rollen & Verantwortlichkeiten klar sind, reduziert sich ausserdem das Eingreifen der Führungskraft im Tagesgeschäft auf ein Minimum, im besten Fall arbeitet das Team komplett selbständig auf Basis der vereinbarten Rollenstruktur. Das erhöht die Motivation der Mitarbeiter und steigert die Effektivität.

Oftmals liegt auch die Ursache von Konflikten in verschiedenen, unausgesprochenen Erwartungshaltungen untereinander. Das gilt für teaminterne und auch abteilungsübergreifende Themen. Ein Klassiker in der IT ist z.B. die unterschiedliche Erwartungshaltung bei Schnittstellenproblemen. Wer ist genau für welche Daten, technischen Einstellungen usw. der Schnittstelle verantwortlich?

Ungeklärt führt das häufig zu hitzigen Diskussionen, Blockaden und einem zähen Fehlermanagement. Die Klärung der Verantwortlichkeiten im vorab ist hier die beste Prävention zur Reduzierung von Konfliktpotentialen. Gerade bei digitaler Führung des Teams umso wichtiger !

Das Besprechen von Karrierepfaden, Verhandeln von Gehältern, Führen von Mitarbeitergesprächen, Planen von Schulungen und Vereinbaren von Zielen wird durch eine transparente Darstellung der Rollen & Verantwortlichkeiten ebenfalls einfacher, schneller und effizienter.

Erstellung einer DEBI Matrix

Wie bei der Skillmatrix zur Know How Dokumentation reicht auch hier eine Excel Tabelle und ein Offsite Workshop mit dem Team aus, um eine transparente Dokumentation zu erstellen.

Am besten abzubilden in einer DEBI Matrix:

DEBI= Durchführend, Ergebnisverantwortlich, Beratend, zu Informieren
(englischer Begriff: RACI = Responsible, Accountable, Consulted, Informed)

Hier ein DEBI Matrix Ausschnitt eines Application Support Teams:

Kurze Videoanleitung: https://youtu.be/hC_WoY8o5hQ						
	Junior	Advanced	Senior	Expert	Developer	Head of Team
Aufwandsschätzungen Projekte	D	D	E	B	D	I
Projekt/CR Evaluierungen	I	I	D	E	D	I
Ticket Evaluierungen	D	E	D	B	D	I
Fachliche Leitung Projektgruppen	D	D	D	B	D	E
Pflege/Änderung/Wartung Schnittstellen	D	D	E	D	D	I
Abstimmung JF Debitoren	D	D	D	E	D	D
Integration Board	I	I	D	E	I	
Management Reporting			D	D		E
Konzipierung/Dokumentation technischer Lösungen für Anforderungen	D	D	D	D	E	I
ABAP-Entwicklung technischer Lösungen für Anforderungen	B	B	B	B	D/E	I
Aktive fachliche Beratung des Businesspartners	D	D	D	E	D	I
Ticket Bearbeitung	D	D	D	D	D	E
Ticket Koordination	E	B	B	B	B	I
Fachliches Mentoring Junioren		D/B	E	B	B	I

In der DEBI Matrix werden die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten je Rolle abgebildet. Jeder Mitarbeiter ist in der Regel exakt einer Rolle zugeordnet. Häufige Ausnahme ist z.B. der „Head of Team“, der gleichzeitig noch als „Expert“ fungiert. Auch andere Ausnahmen sind denkbar, doch im Großen und Ganzen sollte die 1:1 Zuordnung durchgehalten werden, um eine klare Steuerung des Teams zu ermöglichen. Falls es zu viele Überschneidungen bzw. Mehrfachzuordnungen geben sollte, ist es sinnvoll das Rollenmodell grundsätzlich neu zu überdenken und ggf. anzupassen.

Zusätzlich bietet es sich noch an auch für Teilprozesse/Themen Ansprechpartner zu definieren. Ein Ansprechpartner ist immer die erste Anlaufstelle für ein Thema, unabhängig von der Einordnung in der Skill- und RACI Matrix.

Er/Sie ist sozusagen der „Kümmerer“ und verantwortet, daß Anfragen zu den Themen entsprechend bearbeitet werden, muss die Lösung aber nicht zwingend selbst liefern können.

Dadurch wird verhindert, daß ein Grossteil der Anfragen konzentriert nur bei den Know How Trägern und Entscheidern landen und die administrative Last gleichmäßiger verteilt wird.

Hier ein Beispiel für eine solche Ansprechpartnerliste:

Kategorie	Skills	Ansprechpartner/in Prozess	Stellvertreter	1. Entwickler	2. Entwickler	Werkstudent
Stammdaten	Geschäftspartner inkl. Schnittstelle	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 3	x
Stammdaten	Vertragskonten inkl. Schnittstelle	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 3	x
Stammdaten	Mandatsschnittstelle	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 3	x
Belege	Belege inkl. Schnittstelle+Nachbuchungen	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 3	x
Belegnummern	Nummernintervalle pflegen/definieren	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	SAP Standard	SAP Standard	x
div. Datenservices	Schnittstelle zu SSE	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 5	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 3	
Überleitung	Abstimmenschlüssel	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 1	SAP Standard	SAP Standard	
Reporting	OP-Reporting im ERP	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 3	
Reporting	FPSELP mit FPO4P	Mitarbeiter 1	Mitarbeiter 2	SAP Standard	SAP Standard	
Reporting	Aging FPO1P	Mitarbeiter 6	Mitarbeiter 1	SAP Standard	SAP Standard	
Reporting	allgemeines Reporting	Mitarbeiter 6	Mitarbeiter 7	Mitarbeiter 4	Mitarbeiter 3	
Zahlprozess	Zahlstapel	Mitarbeiter 2	Mitarbeiter 5	Mitarbeiter 3	Mitarbeiter 4	x
Zahlprozess	Zahllauf		Mitarbeiter 6	Mitarbeiter 3	Mitarbeiter 4	x

Ruf der IT Abteilung im Unternehmen

Sehr häufig ist der Ruf der IT Abteilung innerhalb des Unternehmens nicht sehr positiv.

Die Gründe hierfür sind vielfältig. Fachabteilungen und Anwender sind oftmals genervt, wenn Tickets nicht so schnell bearbeitet werden wie gewünscht. Wartungsarbeiten, Updates und Upgrades stören öfter mal das Tagesgeschäft. Die Sprache der IT Kollegen gilt in vielen Fällen als nicht so gut verständlich usw.

Meistens ist es auch nicht transparent was „die ITler“ eigentlich den ganzen Tag so machen und dadurch werden IT-Aufwände häufig als überzogen und nicht notwendig wahrgenommen.

IT-Führungskräfte tun also sehr gut daran aktiv den Ruf der IT Abteilung im Unternehmen zu verbessern, um einen Mehrwert bzw. eine Verbesserung für das gesamte Unternehmen und die eigenen Mitarbeiter zu erreichen. Mehr Effizienz und eine höhere Motivation aller Beteiligten sind das Ergebnis. Der Aufwand lohnt sich also auf jeden Fall.

Methodisch bieten sich hierfür die Entwicklung von Kooperationsmodellen mit anderen Abteilungen, die Schaffung von Cross Over Initiativen und klassisches Abteilungsmarketing an. Hierdurch entstehen zwar Aufwände, man muss gegebenenfalls Überzeugungsarbeit leisten und auch die notwendigen Rahmenbedingungen dafür schaffen. Aber es lohnt sich ! Am besten sofort loslegen !

Cross Over Initiative

Eine Cross Over Initiative besteht in der Regel aus Vertretern der IT und Fachabteilungen, ist zeitlich begrenzt und erarbeitet ein konkretes, übergreifendes Thema.

Themen Beispiele:

- Verbesserung der digitalen Kommunikation
 - Optimierung von Projektmethoden
 - Beschleunigung "time to market"
 - Verbesserung der Produktqualität
 - Konzepte für Risikomanagement
 - Ideen für Innovationen
- etc.

Es geht also um Themen die alle beteiligten Abteilungen und das Unternehmen gesamthaft betreffen und auch Potential für echte Verbesserungen bieten.

Durch die übergreifende Zusammenarbeit der Abteilungen:

- verbessert sich die Kommunikation untereinander
- lernt man sich persönlich besser kennen
- wächst das Verständnis für die Abläufe der jeweils anderen Abteilung
- werden Risiken schneller erkannt
- entstehen durch die verschiedenen fachlichen Expertisen ggf. ganz neue Ideen
- wird die Akzeptanz der Ergebnisse höher und nachhaltiger

Und wenn dieser Prozess jetzt auch noch durch die IT ins Leben gerufen und koordiniert wird, kann das doch die Reputation der IT nur verbessern, oder ?

Zwei ganz wichtige Faktoren für den Erfolg einer Cross Over Initiative sind:

1. Herstellung von „Management Attention“ und entsprechender Priorisierung durch Überzeugungsarbeit in der darüber liegenden Führungsebene
2. Motivation der Beteiligten durch Verknüpfung mit Jahres-/Quartalszielen

Kooperationsmodelle

Die Kommunikation zwischen IT und Fachabteilungen ist ein sehr spannendes Thema, weil es in der Realität meistens nicht so gut läuft, wie man sich das wünschen würde.

Klassische Konflikte sind beispielsweise:

- Die Fachabteilung erwartet mehr Prozesskenntnisse der IT Kollegen
- Unzufriedenheit mit der Schnelligkeit der Fehlerbehebung
- Die Zusammenarbeit in Projekten läuft suboptimal
- IT Kollegen agieren als „verlängerte Werkbank“, führen jeden Auftrag der Fachabteilung unreflektiert aus
- Die Kommunikation läuft chaotisch und ungeregt ohne Nachvollziehbarkeit
- Die Fachabteilung führt eigenständig IT Tools ein („Satellitensysteme“)
- Der Ruf der IT-Abteilung beim Business ist eher schlecht
- usw.

Daher ist zu empfehlen mit den Fachabteilungen pragmatische Kooperationsmodelle zur vereinbaren, die grundsätzlich die Kommunikation und Zusammenarbeit so regeln, daß erheblich weniger Konflikte entstehen und die Beteiligten eine spürbare, nachhaltige Verbesserung wahrnehmen.

Hierbei sollten mindestens folgende Themen enthalten und abgestimmt sein:

- Vereinbarung Ansprechpartner für Themen/Prozesse auf beiden Seiten
- Einigung auf einen SLA (zumindest in groben Zügen) mit Status von Bugs/Fehlern/Aufgaben und Verantwortlichkeiten
- Regelkommunikation (z.B. zweiwöchentliches Jour Fix)
- Eskalationspfade (wer berichtet was in welcher Form an wen, wenn es mal „knallt“?)
- DEBI Matrix (Klärung Verantwortlichkeiten und Kompetenzen zwischen den Abteilungen)
- Einigung auf Methoden/Standards (z.B. Scrum, Prototyping, ITIL, IPMA, PMI...)
- Change Management Prozess für Änderungen an Systemen, Prozessen und Methoden

Anhand der Vielzahl von Themen ist schnell erkennbar, dass man hier unter Umständen ein dickes Brett bohrt. Es lohnt sich aber auf jeden Fall damit anzufangen, denn auch während des Entstehungsprozesses, auch wenn noch nicht alle Fragen komplett geklärt sind, verbessert sich in der Regel die Zusammenarbeit bereits spürbar.

Abteilungsmarketing

Durch ein aktives Abteilungsmarketing innerhalb des Unternehmens sind ebenfalls spürbare Verbesserungen im Ansehen und Ruf der IT-Abteilung erreichbar. Da sich die Empfänger der Botschaften hier eher in der Konsumentenrolle befinden, ist die positive Veränderung tendentiell nicht ganz so tiefgreifend und nachhaltig wie bei einer Cross Over Initiative oder gemeinsamen Entwicklung eines Kooperationsmodells. Man kann allerdings eine wesentlich grössere Zielgruppe damit erreichen, die weit über die direkten „internen Kunden“ und nahen Stakeholder hinausgeht. Daher ist es auf jeden Fall empfehlenswert flankierend Marketing zu betreiben.

Methoden, die sich in der Praxis bewährt haben sind beispielsweise folgende:

- Eine pfiffige Darstellung des Teams auf der entsprechenden Intranetseite des Unternehmens, bestenfalls mit wöchentlichen/monatlichen Aktualisierungen und auch Kommunikation von Erfolgen/Neuigkeiten (abgeschlossene Projekte, neue Mitarbeiter etc.). Eine bei Auszubildenden oder Junioren sehr gerne gesehene Aufgabe.
- Präsentation des Teams in übergreifenden Veranstaltungen, z.B. in Brown Bag Meetings. Und wenn es diese Veranstaltungen noch nicht gibt, wäre es doch eine Idee diese ins Leben zu rufen? Sehr gut als Ziel für einen Mitarbeiter zu vergeben, der an seinen Präsentationsfähigkeiten arbeiten möchte!
- Aktiv Hospitationen in der IT anbieten. Auch wenn die Hospitation nur ein paar Stunden dauert, überzeugen sich die Kollegen meistens schnell davon, daß in der IT doch sehr viel und sehr wertvolles geleistet wird. Ausserdem entgegnet man damit dem Ruf verschlossen zu sein und nur in der eigenen Technik-Welt zu leben.
- Versenden eines monatlichen Newsletters „von der IT“ mit neuesten Informationen über den Status von Projekten, erreichten KPIs (z.B. Anzahl bearbeiteter Tickets usw.) den Stand von Innovationen, aktuellen Risiken usw.
- „Sammeln für den guten Zweck“, z.B. für das Kinderheim nebenan, in Form eines halbjährlichen IT-Tortentages, bei dem durch Tortenverkauf vor der Kantine Geld gesammelt wird. Oder auch durch den Verkauf alter Hardwarebestände an Kollegen usw. Hier sind der Kreativität schliesslich keine Grenzen gesetzt.

- Durchführung einfacher Onlineumfragen zur Einholung von Feedback und Verbesserungsvorschlägen für die IT. Natürlich muss die Umfrage auch ausgewertet werden, was wiederum Aufwand bedeutet. Daher einfach gestalten, maximal 5 Fragen. Mehr nicht ! Und wenn möglich mit Radiobuttons, möglichst wenig Freitextfeldern und der Möglichkeit einer automatisierten Auswertung.

Konfliktlösung & Kommunikation

Für die Motivation, die Kreativität, die Effektivität und letztendlich auch die Loyalität gegenüber der IT Führungskraft und dem Unternehmen ist eine gute Arbeitsatmosphäre unbedingte Voraussetzung. Und diese ist nur erreichbar mit einer lebendigen, offenen Kommunikation, einer konstruktiven Fehlerkultur und dem aktiven Angehen von Konflikten.

Kommunikation thematisieren

Neben den üblichen Jour Fix und Abstimmungsrunden ist die Einführung eines monatlichen Serientermins für die Metakommunikation sinnvoll. D.h. es wird ausschließlich über die Atmosphäre, die Kommunikation, die Zusammenarbeit und Konflikte gesprochen. Fachliche Themen werden bewusst ausgegrenzt.

Für die Führungskraft ist dieses Format bei der digitalen Teamführung umso wertvoller als Stimmungsbarometer, denn das Erspüren von Stimmungen während des Gangs durch das Büro entfällt schließlich.

Häufig geht es um Themen wegen derer die Kollegen niemals aktiv auf die Führungskraft zugehen würden, die aber andererseits doch dauerhaft eine hemmende Wirkung auf das Team haben können und somit doch sehr wichtig sind. Beispiele hierfür sind:

Ängste bei Umstrukturierungen, Probleme mit anderen Abteilungen, Schwierigkeiten bei der Vereinbarkeit von Home Office mit der individuellen Lebenssituation, Ideen zur Verbesserung der internen Teamkommunikation, Ideen zur Erhöhung der Effektivität, Verständnisfragen bzgl. teaminterner Abläufe usw.

Gerade wenn man glaubt dafür keine Zeit zu haben, sollte man es tun!

Konflikte lösen

Konflikte sollten auch dann aktiv von der Führungskraft angegangen werden, wenn Sie „nur“ schwelen und noch kein Ausbruch sichtbar ist. Je früher man einen beginnenden Konflikt anpackt, desto einfacher und schneller ist er lösbar.

Häufig werden unterschwellige Spannungen zwischen Mitarbeitern akzeptiert nach dem Motto „so lange die Ergebnisse stimmen gibt es ja keinen Handlungsbedarf“. So kann man sich die Welt schön reden, wenn man sich selbst überfordert fühlt oder eher der harmonische Typ ist, der Konflikten grundsätzlich aus dem Weg geht. Keine gute Idee, denn früher oder später nehmen die meisten Konflikte Größenordnungen an, die das Team blockieren.

Jede IT Führungskraft sollte sich mindestens 1-2 Methoden aneignen, um Konflikte im Team managen zu können. Exemplarisch sind im Folgenden die Mediation und das systemische Coaching beschrieben.

Mediation

Die Mediation ist ein strukturiertes Verfahren zur konstruktiven Lösung eines Konfliktes. Besonders gut lässt sich der Kern dieses Verfahrens mit dem Orangenbeispiel beschreiben, in dem zwei Geschwister um die eine übrig gebliebene Orange streiten.

Was machen wohl die Eltern ? Sie teilen die Orange und beide Streitparteien bekommen jeweils die Hälfte. Ein Kompromiss, der zwar für Ruhe sorgt, aber nicht für Zufriedenheit, denn beide wollten ja die ganze Orange.

Die Eltern entscheiden letztendlich auf Basis der Positionen („Ich will die ganze Orange“). Hinter den Positionen lagen aber die folgenden Interessen

Interesse 1: „Ich möchte Orangenkuchen backen“

Interesse 2: „Ich möchte Orangensaft machen“.

Für den Kuchen hätten demnach 100 % der Schale und für den Saft 100% des Fruchtfleisches ausgereicht, beide Geschwister hätten also zu 100 % glücklich sein können, wären nur die Interessen hinter den Positionen erfragt worden. Eine perfekte Win to Win Situation wäre möglich gewesen!

Anwendbar ist diese Logik auch sehr gut auf Konflikte mit den Fachabteilungen, innerhalb des Teams, Reibereien mit anderen IT Abteilungen usw. In der Mediation gibt es eine Reihe von Techniken, die dabei helfen, diese Win to Win Situationen herzustellen. Mediationsausbildungen sind in vielen Ausprägungen, z.B. auch als Fernstudium auf dem Markt zu finden. Empfehlenswert ist auf jeden Fall eine Präsenzausbildung, um die Techniken anhand praktischer Übungen in der Gruppe gut erlernen zu können.

Digital ist dies natürlich auch möglich, solange der Übungsaspekt mit anderen Teilnehmern dabei im Mittelpunkt steht und man sich nicht mit Trockenübungen behelfen muss.

Systemisches Coaching

Das systemische Coaching zielt darauf ab die wirkliche Ursache für ein Symptom, z.B. einen Konflikt, in den Tiefen des Systems zu identifizieren und darauf basierend eine pragmatische, nachhaltige Lösung zu kreieren. Hierzu arbeitet man mit verschiedenen Methoden wie z.B. systemischen Aufstellungen und systemischen Gesprächs- und Fragetechniken.

Als System versteht man dabei ein Team, ein Unternehmen und im privaten Bereich beispielsweise die Familie. Eine schöne Beschreibung eines Systems und dessen Wirkungsweise ist ein Gänseschwarm. Der Gänseschwarm besteht aus sehr vielen Gänsen, systemisch formuliert aus einzelnen Elementen. Der Schwarm wechselt in 1/7 Sekunde seine Richtung. Alle „Elemente“ folgen in Echtzeit und ohne Verzögerung. Ohne eine systemische Verbindung untereinander wäre dies nicht möglich. Und genauso bewegen sich Teams und Unternehmen in bestimmte Richtungen. Sollte es hier einmal haken, so lässt sich die systemische Ebene mit den entsprechenden Werkzeugen anzapfen und Lösungen finden.

Beispiel: Der Krankenstand der Abteilung ist seit Monaten extrem hoch und die Stimmung ist gedrückt, obwohl die Führungskraft alle Arbeiten fair verteilt und darauf achtet, daß Überstunden vermieden werden und die Fachabteilungen sich gegenüber der IT an die Prozesse halten.

Die Führungskraft entschliesst sich zu einem Offsite Workshop mit einem externen Moderator, um den Grund für die Stimmungslage herauszufinden. Es werden den ganzen Tage Probleme, Wünsche und Themen mit den üblichen Techniken (Abfrage mit Präsentationskarten usw.) abgefragt und diskutiert. Eine ganze Reihe von Themen wie z.B. Verbesserungswünsche für Tools, Prozesse, Kommunikation mit der Fachabteilung usw. werden eingegrenzt und next steps beschlossen, um an den Themen zu arbeiten. Die Führungskraft ist begeistert von der Moderationsfähigkeit des externen Moderators und nun auch guter Dinge, dass sich durch die beschlossenen Optimierungsschritte die Stimmung erheblich verbessern wird. Doch dem ist leider nicht so.

Trotz der Optimierungen, die diszipliniert von den Kollegen umgesetzt werden, bleibt die Stimmung getrübt und der Krankenstand unverändert. Ein Freund empfiehlt der Führungskraft ein systemisches Aufstellungsseminar zu besuchen, um der Ursache noch weiter auf den Grund zu gehen. Empfohlen, getan! In der Aufstellung fand die

Führungskraft die tatsächliche Ursache für die Stimmung. Ein Kollege war in der Vergangenheit 3 Jahre lang der Chef des Teams und wechselte dann wieder auf eigenen Wunsch zurück in die Expertenrolle. Doch die richtige Trennung von der Führungsrolle war neben dem formalen, hierarchischen Aspekt nie wirklich vollzogen worden, wodurch ab diesem Zeitpunkt ein heimlicher, informeller Chef innerhalb des Teams geboren war.

Der Kollege waltet und schaltet seitdem massiv in allen Themen kräftig mit, auch bei den Kollegen, obwohl er die Kompetenz dazu gar nicht mehr innehat. Die Kollegen verunsichert das massiv, sie sprechen es aber nicht direkt an, weil sie die Ursache für das Unwohlsein selbst nicht so gut transparent formulieren können. Schließlich war der Kollege ja auch mal Chef und darf sich wahrscheinlich so verhalten, denken die meisten im Team. Außerdem benötigen alle seine Expertise bei vor allem kniffligen Themen. Und da möchte man es sich ja nicht verscherzen.

Hier handelt es sich um einen ziemlich eindeutigen Schiefstand zwischen der formalen und der informellen Organisation, der den Menschen massiv an die Nerven geht und das gesamte Team blockiert. Niemand der Beteiligten möchte dabei dem anderen etwas Schlechtes antun. Alle sind in ihren Rollen und Gewohnheiten gefangen.

Der Führungskraft fiel das in diesem Seminar wie Schuppen von den Augen und er wusste genau was jetzt zu tun ist. Nämlich einerseits nochmals die Schärfung der Rolle und Position des Ex-Chef-Kollegen, am besten mit einem klärenden Einzelgespräch. Und anschließend ein Workshop mit dem Team zur eindeutigen Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten, um alle weiteren Missverständnisse auszuschließen. Hierbei kommt dann auch für alle Teilnehmer ganz klar raus, dass der ehemalige Chef eben jetzt kein Chef mehr ist. Es ist heilsam dies auch so deutlich auszusprechen. Je nach Typ und Situation könnte man es auch die Person selbst gegenüber dem Team aussprechen lassen: „Ich war mal Euer Chef, jetzt bin ich es nicht mehr“. Sehr befreiend für das gesamte Team!

Ohne systemische Methodik wäre die Führungskraft nur sehr schwerlich darauf gekommen, dass die schlechte Stimmung mit dem Jahre zurückliegenden Rollenwechsel des Ex-Chefs zu tun hat und es wäre sicherlich genauso zäh weitergegangen.

Es ist als Führungskraft nicht notwendig eine eigene Ausbildung in systemischem Coaching zu absolvieren, um die Methode anzuwenden. Es gibt die Möglichkeit mit der Teilnahme an Seminaren oder auch der Beauftragung eines Coaches an akuten Problemstellungen zu arbeiten.

Wenn man sich für die Methode interessiert, ist es in vielen Unternehmen möglich eine Ausbildung als Teil der eigenen Mitarbeiterentwicklung zu absolvieren. Sehr gut für die persönliche Entwicklung und auch das Unternehmen hat etwas davon.

Die Ausbildungsdauer liegt bei mindestens 16-20 Tagen, manche Ausbildungen strecken sich auch über Monate oder Jahre. Der Markt bietet hier sehr viele verschiedene Formate an und auch die Vorbildung spielt selbstverständlich eine Rolle.

Lebendige Fehlerkultur

Zuviel Zeit geht verloren, wenn Mitarbeiter eigene Fehler vertuschen und versuchen sie schnell selbst zu beheben, so daß es bloß niemandem auffällt.

Dieses Verhalten ist Ausdruck von Unsicherheit, fehlendem Vertrauen innerhalb des Teams und nicht vorhandener Fehlerkultur.

Die Vertuschung von Fehlern führt zu:

- zusätzlichen Aufwänden
- dem Risiko der Wiederholung
- Ineffektivität
- Misstrauen zwischen den Mitarbeitern

Eine konstruktive Fehlerkultur sollte/kann folgendes beinhalten:

- Fehler sind grundsätzlich erlaubt
- Fehler werden offen und konstruktiv im Team besprochen
- Das Thema „Fehler“ ist ein fester Agenda Punkt in jedem Team Jour Fix
- Bei Fehlern unterstützt das gesamte Team bei der Behebung
- In einer Lessons Learned Tabelle werden Erkenntnisse festgehalten, um eine Wiederholung des Fehlers zu vermeiden.

Die Einführung einer konstruktiven, lebendigen Fehlerkultur ist gut mit einem Offsite Meeting zu beginnen. Hier ist ausreichend Zeit und Raum vorhanden, um Wünsche, Bedenken und die konkreten nächsten Schritte solange abzustimmen, bis das Team sich einig ist über die Maßnahmen. Die o.g. Punkte auf einer Folie abgebildet dienen dabei sicherlich als guter Diskussionsleitfaden.

Besonders wichtig ist hierbei, dass die Führungskraft den konstruktiven Umgang mit Fehlern selbst vorlebt und auch nicht davor zurückschreckt eigene Fehler gegenüber dem Team transparent zu machen.

Es lohnt sich in jedem Fall diesen Prozess zu starten, denn er kann auch wiederum dazu dienen mehr Vertrauen im Team zu schaffen.

Selbstreflektion

Jeder Führungskraft ist es zu empfehlen ständig & aktiv am eigenen, persönlichen Wachstum zu arbeiten. Das hilft vor allem hinsichtlich:

Steigerung der Stressresistenz

Erkennt man seine eigenen Triggerpunkte und Themen, die psychisch sehr belasten, kann man sehr gut daran arbeiten dies zu stabilisieren.

Auch durch Reflektion der Arbeitsorganisation, des Lebensstils usw. werden Möglichkeiten erkennbar als Person und Führungskraft robuster und resilienter zu werden, die Reizschwelle für einen gestressten Zustand deutlich anzuheben.

Aufspüren von Konflikten & Problemen

Je mehr man die eigene Persönlichkeit reflektiert, eigene Stärken und Schwächen bewusster wahrnimmt, innere Konflikte löst usw. desto feiner werden mit der Zeit die eigenen Antennen für Konflikte, Stärken und Schwächen anderer.

Man erkennt und erspürt sie plötzlich wesentlich schneller und ist in der Lage frühzeitiger zu reagieren als vorher.

Das hilft bei allen Kommunikationsschleifen, die man als Führungskraft so im Alltag erlebt, ob Mitarbeitergespräche, Meetings, Konfliktmoderationen usw.

Es hilft dabei erfolgreich zu sein !

Souveränität & Charisma

Menschen mit Charisma, einer souveränen Ausstrahlung sind meistens Persönlichkeiten, die bereits eine ganze Menge Selbstreflektion praktiziert haben.

Es gibt sicher auch so etwas wie angeborenes Charisma, aber in der Regel bekommt man es nicht von der Natur geschenkt, sondern muss hart dafür an sich selbst arbeiten.

Erforscht man sich selbst und löst innere Konflikte, Blockaden, Ängste usw. auf, entfesselt sich automatisch neue Energie, die Vitalität und Ausstrahlung nehmen zu, muskuläre Spannungen nehmen ab und das Bewusstsein erweitert sich enorm.

Sichtbar wird dies oftmals erst nach mehreren Jahren. Es ist ein langsamer Prozess, dessen Ergebnis aber umso beeindruckender ist. Die Strahlkraft nimmt zu, die Augen werden heller und transparenter, man erscheint wesentlich souveräner, man könnte auch sagen vitaler, durchlässiger und entspannter.

So einer Führungskraft folgt man doch viel lieber, oder?

Körperliche & Psychische Gesundheit

Allgemein ist es ja bekannt, dass die körperliche und psychische Gesundheit neben der Ernährung, Sport usw. auch davon abhängt, wieviel psychischen Ballast man mit sich herumschleppt. Vor allem sehr alter Ballast wie z.B. alte, unterdrückte Wut auf die Eltern, Trauer oder Hilflosigkeit kostet sehr viel Kraft.

Viel Energie wird 24 h am Tag aufgewendet, um diese alten „Pakete“ ganz tief unten zu halten, sie ja nicht sichtbar werden zu lassen. Doch auch wenn sie nicht sichtbar sind, so sind sie dennoch existent und entfalten über die Jahre ihre Wirkung, indem sie Spannung im Körper erzeugen, die seelische Belastbarkeit eingrenzen und auch zu psychischen und körperlichen Krankheiten führen können.

Für die eigene Gesundheit lohnt es sich also auf jeden Fall damit zu starten.

Und ein Chef mit gesunder Ausstrahlung ist doch motivierend?

Es gibt unzählige Methoden für die Selbstreflektion und das persönliche Wachstum. Welche Methode am besten passt hängt ganz individuell vom Charakter, der Situation, dem Leidensdruck, den persönlichen Zielen und auch der Neugier und Motivation ab sich auf das Abenteuer mit sich selbst einzulassen.

Last but not least spielt natürlich auch die finanzielle Situation und die verfügbare Zeit eine Rolle.

Exemplarisch beschreibe ich hier kurz ein paar Methoden mit denen ich persönlich sehr gute Erfahrungen machen konnte:

Methoden zur Selbstreflektion

Organisationsaufstellungen

Die Organisationsaufstellung ist eine sehr pragmatische, schnelle Methode, um verborgenes Wissen, Dynamiken, Verstrickungen und Ursachen in Teams und Unternehmen und eben auch bei sich selbst aufzudecken.

Es gibt verschiedene Methoden Organisationsaufstellungen durchzuführen. Am gängigsten sind Aufstellungen in Seminargruppen, Einzelaufstellungen mit Symbolen und auch Aufstellungen mit Figuren auf einem Brett.

Gemein haben all diese Formen, daß sie die systemischen Zusammenhänge innerhalb eines Teams, einer Organisation transparent machen können und zwar ohne die direkte Beteiligung der involvierten Personen.

Das ermöglicht der Führungskraft neben der Bearbeitung eigener Themen auch ungestört von Kollegen wesentliche Informationen über die Dynamiken im Team zu erhalten.

Typische Fragen/Themen bei Team Aufstellungen sind:

- Warum ist das Team demotiviert ?
- Wie stehen einzelne Mitarbeiter zur Führungskraft ?
- Welche verborgenen Konflikte sind gerade akut ?
- Wie sieht die richtige Stellenbesetzung aus ?
- Warum fühle ich mich in bestimmten Situationen so unwohl ? usw.

Weitere Informationen sind am besten zu finden im Internet mit den Suchbegriffen Organisationsaufstellungen, Systemaufstellungen, Strukturaufstellungen, Berufliche Aufstellungen.

Ein sehr guter literarischer Einstieg ist das Buch „Das verborgene Netzwerk der Macht“, GABAL Verlag, Autoren: Dr. Klaus Horn und Regine Brick.

Manche Anbieter führen Aufstellungsabende durch an denen innerhalb 3-4 h mit einer Gruppe insgesamt 2-3 Themen bearbeitet werden. Diese Abende haben den Vorteil, daß der Zeitaufwand überschaubar ist und auch die Kosten geringer sind als bei den üblichen Wochenendseminaren, für die man sich in der Regel Freitag bis Sonntag anmeldet (kann aber auch eine tolle Erfahrung sein).

Eine persönliche Empfehlung für einen Aufsteller/Aufstellerin ist übrigens Gold wert, denn es gibt leider sehr viele gering qualifizierte Anbieter auf dem Markt.

Boyesen Therapie

Die Boyesen Therapie wurde von Gerda Boyesen (1922 – 2005) entwickelt.

Es ist eine ganzheitliche, körperorientierte Methode der Psychotherapie, die psychische Blockaden/Themen über die Arbeit mit dem Körper, unter anderem mit vielen verschiedenen Massagetechniken löst.

Während der Körperarbeit wird dem Klienten ein Stethoskop auf den Bauch gelegt. Die Darmgeräusche dienen dem Therapeuten als Navigationshilfe während der Massagen. Die Methode ist behutsam, entspannend und zugleich sehr machtvoll, weil sie auch tiefste Blockaden aus der Vergangenheit an die Oberfläche bringen und integrieren kann.

Von der mehrjährigen Therapie bis hin zu einzelnen Sitzungen, in denen situativ gearbeitet wird sind alle Settings denkbar.

Die Boyesen Therapeuten müssen eine mehrjährige Ausbildung inklusive eigener Therapieerfahrungen absolvieren. Ich persönlich habe bis dato noch keinen schlechten Boyesen Therapeuten erlebt.

Eine Therapeutenliste findet man hier: <https://www.gbpev.de/therapeuteninnen-nach-plz/>

Für Themen des Teams oder Unternehmens ist diese Methode vordergründig weniger geeignet. Empfehlenswert ist sie für Menschen, die persönliche Themen aufarbeiten möchten, unter körperlichen Symptomen (Darm, Magen, unspezifische Schmerzen, Migräne..) leiden oder mehr Lebensenergie entfesseln möchten.

Indirekt unterstützt das natürlich auch die Rolle als Führungskraft durch mehr Energie, weniger Blockaden und mehr Klarheit. Das spüren die Mitarbeiter !

Schema Therapie

Die Schematherapie wurde von Jeffrey Young in den 1990er Jahren in den USA entwickelt. Sie bietet die Möglichkeit relativ schnell eigene unerwünschte Verhaltensmuster oder auch Gefühle anzupacken, indem sehr fokussiert die in der Vergangenheit liegende Ursache bzw. Schlüsselerfahrung angesteuert und integriert wird.

Wenn man sich z.B. immer, wenn man zu spät in ein Meeting kommt so elend fühlt, daß man am liebsten im Boden versinken würde, sich stets beim Aufeinandertreffen mit einer speziellen Person wie gelähmt fühlt oder in bestimmten Situationen ständig unkontrolliert ausrastet, wäre die Schema Therapie eine sehr gute Methode, um die Ursachen hierfür zu finden und die unerwünschten Gefühle/Reaktionen zukünftig zu vermeiden.

Man ist also zukünftig in der Lage „frei“ und bewusst zu agieren ohne weiterhin dem Unbewussten ausgeliefert zu sein. Um recht zügig an die Ursachen zu gelangen, orientiert man sich an sogenannten Schemata. Das sind typische Muster von Gedanken und Empfindungen, die das Verhalten und Gefühle steuern.

Sie werden in der Kindheit geprägt und dienen dazu, die wichtigsten psychischen Bedürfnisse (Grundbedürfnisse) eines Menschen zu befriedigen, z.B. das Bedürfnis nach sicheren Bindungen oder das Bedürfnis nach Autonomie. Wurden die Grundbedürfnisse in der Kindheit nicht ausreichend befriedigt, wirkt sich das ggf. negativ auf Schemata aus (z.B. ständiges Ausrasten), die sich schliesslich durch das ganze Leben ziehen.

Die Methode ist sehr strukturiert und zugleich in der Lage rasch tief abzutauchen in die Irrungen und Wirrungen der Psyche, der Vergangenheit und Erfahrungen.

In der Regel wird in den Sitzungen gesprochen, wobei viele Therapeuten mittlerweile auch andere Methoden mit einbringen, wenn sie es für sinnvoll erachten (z.B. Gestalttherapie, Hypnose, Theatertherapie, Energetische Verfahren, Atmung usw.). Die Schemata bleiben dabei aber die Grundlage und rote Faden der Arbeit.

Schematherapeut ist kein geschützter Begriff und man findet sehr viele Anbieter auf dem Markt. Daher ist hier ist eine persönliche Empfehlung immer die beste Variante.

IKR (Inneres Kinder retten)

Das IKR wurde von der Psychotherapeutin Gabriele Kahn aus Berlin entwickelt. Es ist eine Methode zur Verarbeitung von Traumata, die eine Auflösung und Integration ermöglicht ohne das Trauma nochmals erleben zu müssen.

Bei jedem Trauma spalten sich Teile der Seele ab (Dissoziation), um das akute Überleben zu sichern. Zum Beispiel wird ein mißbrauchtes Kind Gefühle der Wut und Trauer gegenüber dem Täter nicht ausleben, sondern unterdrückt diese in der Regel. Diese Unterdrückung bezeichnet man auch als Abspaltung (Dissoziation).

Diese abgespaltenen, unbewussten Teile werden beim IKR als „innere Kinder“ bezeichnet und auf sanfte Art und Weise wieder reintegriert, ohne nochmals in das Trauma abzutauchen.

Es ist eine sehr machtvolle Methode. Wirklich beeindruckend ! Gut geeignet für Menschen, die einen deutlichen Leidensdruck haben, z.B. Flashbacks, Panikattacken, Angststörungen usw. und weniger für Themen des Teams oder des Unternehmens. Hier geht es wirklich ausschliesslich um ganz persönliche Themen.

Eine Therapeutenliste findet man auf der Homepage von Gabriele Kahn:

<https://ikr-institut.de/wp-content/uploads/2020/09/2020-09-27-Therapeuten-Liste-Deutschland.pdf>

Ebenfalls zu empfehlen sind die Bücher von Gabriele Kahn, in der sie die Methode sehr gut verständlich beschreibt.

(Business-) Coaching

(Business-) Coaching ist ein nicht geschützter Begriff, der zugleich auch noch für unglaublich viele verschiedene Methoden, Themen und Bereiche angewendet wird.

Es gibt Business Coaches, mit denen man besser Traumata bearbeiten kann als mit manch einem diplomierten Psychotherapeuten, andere haben von Psychologie gar keine Ahnung und sind dafür z.B. top in Management Methoden usw.

Wenn man also nach einem Coach sucht, sollte man sich zuerst darüber klar werden welche Ziele man selbst damit erreichen möchte. Benötigt man methodisches Coaching für z.B. Personalentwicklung oder Projektmanagement, möchte man eher Unterstützung für die persönliche Entwicklung und Reflektion usw.

Am besten ist schliesslich auch hier eine persönliche Empfehlung. In jedem Fall sollte die persönliche „Chemie“ stimmen, der Klient sollte sich als Mensch in Anwesenheit des Coaches wohl fühlen. Seriöse Coaches bieten daher in der Regel kostenlose Erstgespräche an.

In vielen grösseren Unternehmen bestehen auch Rahmenverträge mit Anbietern, aus deren Kontingent man sich als Führungskraft Coachings buchen kann.

Schlußwort

Ich würde mich sehr freuen, wenn Dir die einfach und pragmatisch beschriebene Methodik in Deinem Führungsalltag weiterhilft. Ganz bewusst ist das eBook sehr kurz & knackig formuliert, um den Fokus auf das wirklich Wesentliche zu lenken und die Lesbarkeit unter dem zeitlichen Aspekt auch möglich zu machen.

In den Abbildungen zur Skillmatrix und DEBI Matrix sind jeweils Links zu kostenlosen YouTube Erklär -Videos enthalten.

Um Zeit zu sparen, ist auch der Erwerb von Vorlagen Skillmatrix und DEBI Matrix mit der Toolbox möglich: <https://www.copecart.com/products/a6124734/checkout>

Für Rückfragen und Kommentare bin ich gerne erreichbar unter evn-marketing@von-nagel.net

Ich wünsche noch ein erfolgreiches Jahr mit vielen spannenden Erfahrungen!