

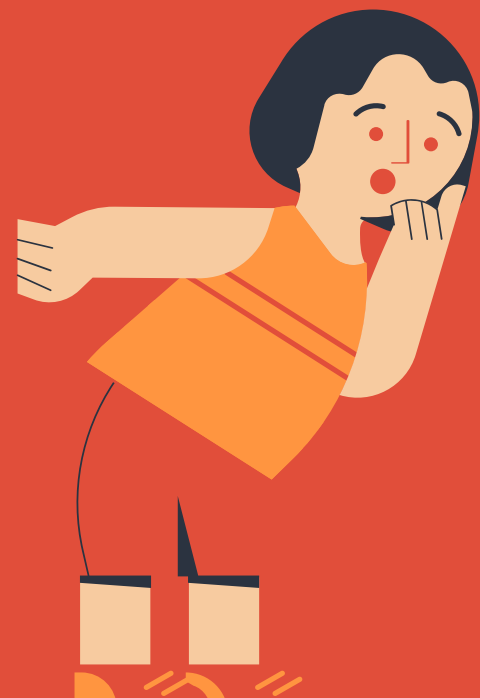
# STELL DIR VOR, DU WEISST WIE ES GEHT UND KEINER MACHT MIT

Warum die besten agilen Methoden wertlos  
bleiben, wenn die innere Haltung murkst.

- Maria Kühn | Systemische Agilistin aus  
Leidenschaft



# EINLADUNG ZUR ERKENNTNISREISE





# Was macht für Dich eine gute Führungskraft aus?

Deine eigenen impliziten Erwartungshaltungen gegenüber Führungskräfte bestimmen auch Deinen Lösungsraum. Hausaufgabe für Dich:

1. Denke darüber nach, inwieweit Dich deine implizite Erwartungshaltung in Deinem Handeln beeinflusst. Was passiert mit Dir (Bewältigungsstrategien) in Situationen, in denen Führungskräfte Deinen Erwartungshaltungen nicht gerecht wird.

2. Wie würde die Führungskraft, die Du bei der Beantwortung der Frage im Sinn hattest diese Frage beantworten? Wie seine Mitarbeiter?

Anregung:

Experimentiere mit dieser Fragestellung (zum Beispiel im Rahmen einer Retrospektive oder eines eigenen Workshops), um implizite Erwartungshaltungen sichtbar zu machen & vergleiche diese mit deinen eigenen Antworten. Was überrascht Dich? Findest du Antworten, die auf unterschiedliche Haltungsebenen hinweisen?

# Was macht für Dich eine gut Führungskraft aus?

- Richtungsweisend Vision Vertrauensvoll
- Verstehen
- Authentisch
- Faire Gespräche
- Eine gute Führungskraft kennt ihr Team mit ihren Stärken und Schwächen und fördert und fordert die Leute entsprechend.

- Teil des Teams
- Schützt den Mitarbeiter
- Er lässt mich einfach machen
- (Ver)bindungs schaffen
- Interesse am Menschen
- Begegnet auf Augenhöhe
- Versteht das Business
- Führt durch Vorbild

- Gibt Leitplanken
- Hört zu
- Offenheit Empathie Transparenz Er hält mir den Rücken frei
- Mit gutem Beispiel vorangehen, Team bei Entscheidungen einbeziehen
- Mit positiven Beispiel vorangehen
- Klare Rahmenbedingungen
- Empathy
- Sie ist vertrauenswürdig.
- Offen für Input/Feedback
- Mit gutem Beispiel vorangehen Transparente Kommunikation
- Sie kann die Unternehmensziele transparent machen
- Offenheit für Neues, Vertrauen in die Mitarbeiter
- Empathie
- Empathie
- Tatkraft
- Präsent
- Sie trifft Entscheidungen

- Vertrauenswürdig
- Vorbildfunktion, Überblick, Richtunggebend
- Vertrauen
- Mentor
- Befähigung
- Entscheidungsfreude und -Verantwortung
- People first
- Verständnisvoll
- Führsorge
- Vorbildfunktion
- Vertrauen
- Vertrauen, ehrliches Feedback, Vision
- Dass sie die Führung den Könnern überlässt.
- Freiheit gewähren
- Kohärenz

- Nachhaltig und vertrauensvoll zu den Menschen
- Ehrlichkeit
- Das sie die Experten machen lässt und ihnen den Rücken freihält.
- Vertrauen
- Vorbild sein
- Unterstützung nicht Führung
- Geht mit gutem Beispiel voran und ermöglicht permanente Weiterentwicklung
- Klarheit
- Empathisch
- Verantwortung übernehmen, Ziele Richtung geben
- Empathie
- Er/sie soll tatsächlich FÜHREN
- Respektiert und wertschätzt seinen Mitarbeiter
- Vertrauen
- Transparenz
- Führungskraft als Coach auf Augenhöhe
- Offenheit
- Herstellung einer angenehmen und vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre
- Authentizität



# DIE ILLUSION VOM ICH & DIE GRENZEN UNSERES HANDLUNGSSPIELRAUMS

"Ich bin wie ich bin, das läßt sich nicht  
ändern"





Charakter, Erfahrungen,  
unsere Umwelt und unsere  
Sprache formen unsere  
Realität



Veränderung der Realität  
bedeutet  
Ausseinandersetzung mit sich  
selbst

- Was unser Gehirn konstruiert,  
dient dem Überleben



- Der Umfang unserer Vorstellungskraft  
bestimmt unsere Handlungsoptionen



# Haltungsebenen & Merkmale



Spoiler: Eine Organisation reift soweit, wie ihre Führung (bereit ist).

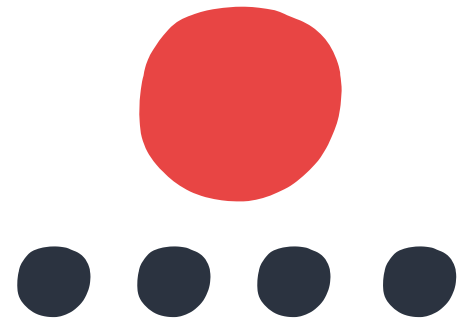
# Matrjoschka-Prinzip



- jede Ebene erfüllt ihren Zweck & folgt eigenen Wertehierarchien & Handlungslogiken
- jede Ebene will durchlebt werden
- alle Ebenen bleiben erhalten
- "Pain or Gain" öffnet den Weg in nächste Ebene



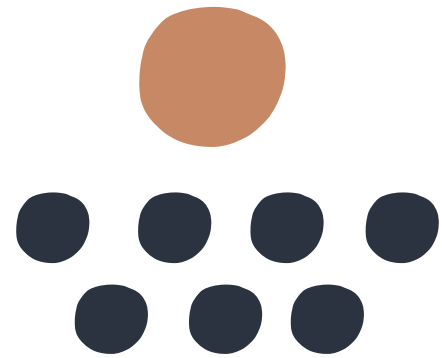
Hier bestimmt der Chef, basta!



ZWANG



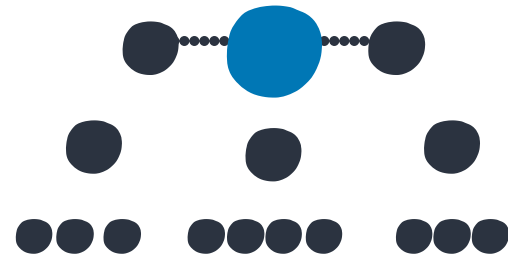
Wir halten uns an die Regeln, des Friedens willen



AUFGABEN



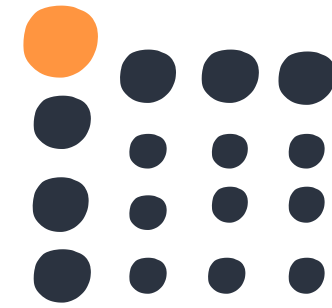
Die Zahlen sagen wo es lang geht, ob es Sinn macht oder nicht.



ZIELE



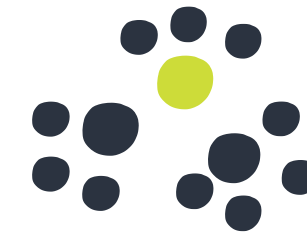
Hier kannst du einen Beitrag leisten



FLEXIBLE ZIELE



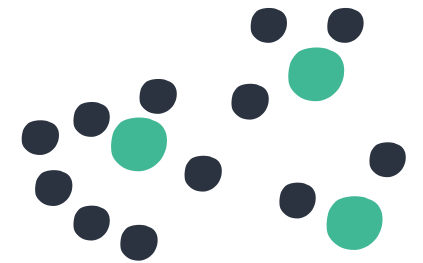
Wir arbeiten gemeinsam an einer Vision



VISION



Gemeinsam für eine bessere Zukunft für Alle



SINN



5%

" REALITÄT und Wahrheit ist, was ICH sehe. MAN kann sie nicht ändern."

Möchte gewinnen, gerne manipulativ



12%

"~~MAN~~ ~~SIE~~ sich an Werte und Regeln halten. ~~ICH~~ möchte schließlich dazugehören."

Strebt nach Anpassung



38%

" ICH schließe DEINE Perspektive mit ein, damit wir die Zahlen und Vorgaben einhalten können."

Führt mit Logik & Erfahrung



30%

" MEIN Beitrag zum Erfolg des Projektes ist wichtig und wird für BETEILIGTEN sichtbar."

Setzt auf Erreichen strategischer Ziele



10%

" JEDE Perspektive und Kompetenz ist wichtig, um die Vision zu verfolgen."

Verbindet persönliche & organisatorische Ziele

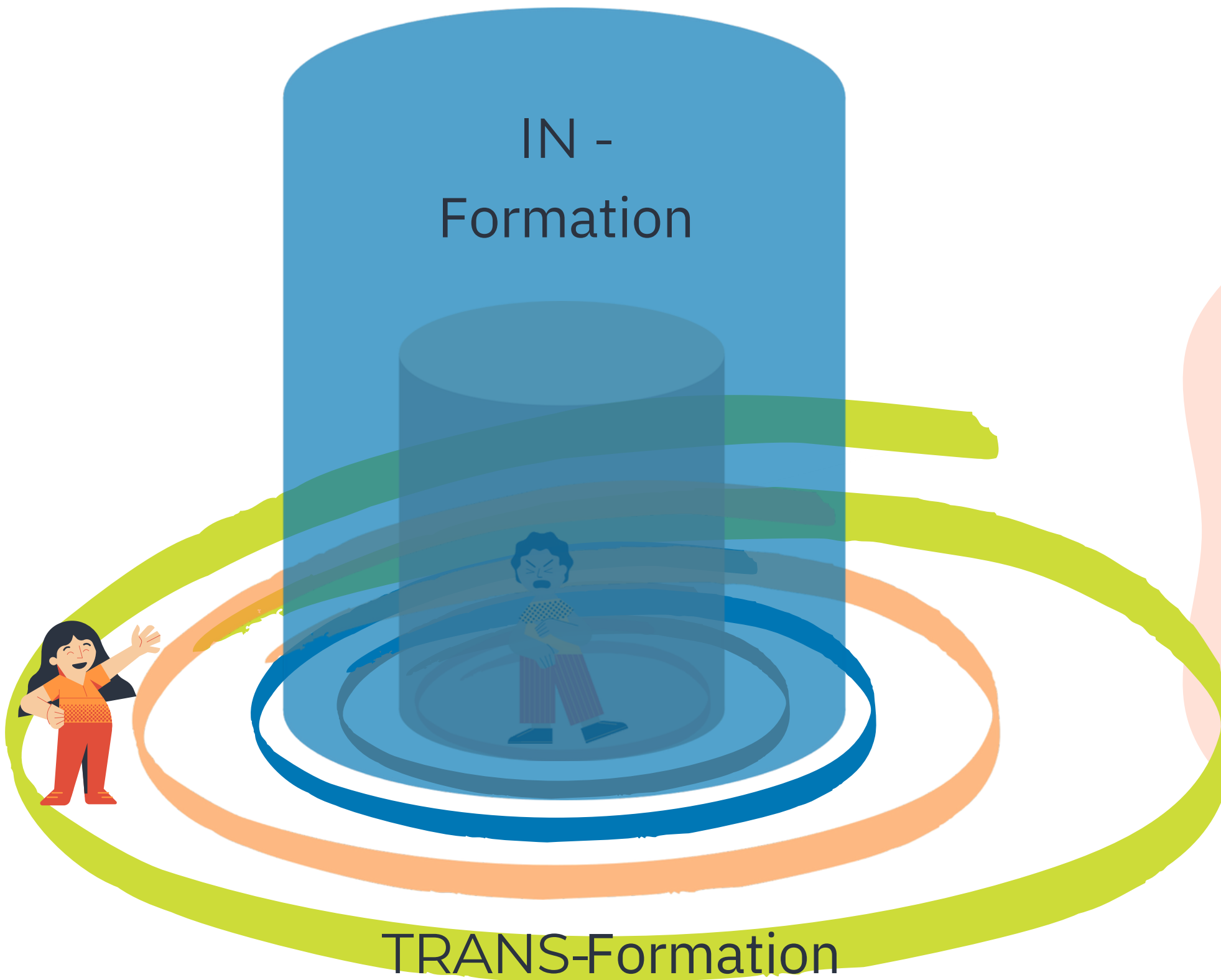


5%

"Gemeinsam kreieren wir mit Kompetenz und Herz eine nachhaltige Umwelt für ALLE"

Entwickelt soziale Transformationen





- Lernen bedeutet nicht entwickeln

- Entwickeln bedeutet seine Grenzen zu öffnen und neue Perspektiven zuzulassen



„Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum.  
In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer  
Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung  
und unsere Freiheit.“

Viktor Frankl



# Grenzen & Selbstreflexion



1. Denke darüber nach, inwieweit Dich deine implizite Erwartungshaltung in Deinem Handeln beeinflusst. Was passiert mit Dir (Bewältigungsstrategien) in Situationen, in denen Führungskräfte Deinen Erwartungshaltungen nicht Gerecht wird.
2. Wie würde die Führungskraft, die Du bei der Beantwortung der Frage im Sinn hattest, diese Frage beantworten? Wie seine Mitarbeiter?

Anregung:

Experimentiere mit dieser Fragestellung (zum Beispiel im Rahmen einer Retrospektive oder eines eigenen Workshops), um implizite Erwartungshaltungen sichtbar zu machen & vergleiche diese mit deinen eigenen Antworten. Was überrascht Dich? Findest du Antworten, die auf unterschiedliche Haltungsebenen hinweisen?

# Wer oder was bringt Dich an Deine Grenzen?

Jede Haltungs-Ebene erfüllt ihren Zweck & folgt eigenen Wertehierarchien & Handlungslogiken. So schwer es uns fällt, die Logik des anderen zu verstehen, die Bewältigungsstrategien des Anderen erfüllen ihren Zweck.

Der Umfang unserer Vorstellungskraft bestimmt unsere Handlungsoptionen. Deine Grenzen heute bieten Dir Chancen für die Lösungen von Morgen. Mehr noch, Du kannst Anderen umso mehr dabei unterstützen, wenn Du Dir Deiner eigenen Bewältigungsstrategien bewußt bist.

## **Anregung:**

Du kannst die Anderen nicht ändern, wohl aber deine Haltung & Einstellung:

Nutze das Modell der Bewältigungsstrategie, um eigene Muster zu identifizieren.

Selbstreflexion tut weh ;). Zier Dich nicht, um Hilfe zu bitten. Ein bewährtes Format ist die **“Kollegiale Fallberatung”**, die Dir in kurzer Zeit neue Anregungen zu Handlungsoptionen aufzeigen kann. Übrigens, ein Format, das Du als Scrum Master oder Coach auch super als Teamentwicklungsinstrument einsetzen kannst.

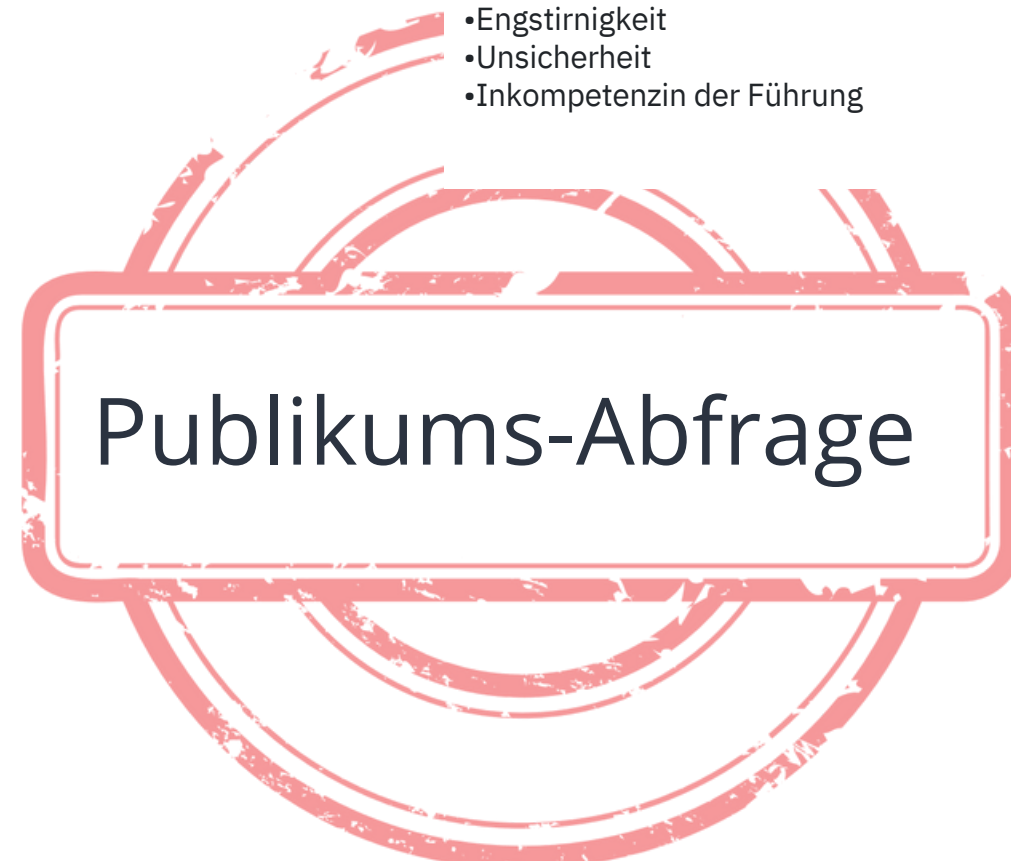


# Wer oder was bringt Dich an Deine Grenzen?

- KeineStruktur
- Ungeduld
- Also ich find Koriander gut...
- FehlendesVertrauen
- Hierarchie
- ich michmanchmal selber
- EndloseMeetings
- Naivität
- unablässigeReduktionder kognitivenDissonanz
- Aussitzen
- Selbstüberschätzung
- Schubladendenken
- Energiesauger
- Strukturlosigkeit

- WenneinKollegenichtin good faith arbeitet.
- EmotionaleAusbrüche
- UnklareRahmenbedingungen
- Hunger
- Sturheit
- MeineKinder
- MeineKinder
- Dummheit
- Angst vorVeränderungen
- MeineKinder
- Überforderung
- Verschwendung
- Verhaltensmusteranderer
- Stress
- KonsequentesSchweigen
- fehlendeEntscheidungen
- Unfairness
- meineKinder

- Menschen, die Argumentegegenüber taubsind
- Sinnlosigkeit
- Lügen
- Machtspiele
- Unsicherheit
- MeineFrau
- Ignoranz
- Verschwendung
- Trägheitvon anderen
- ZwischenmenschlicheBeziehungen
- Unehrllichkeit
- NichtEntscheidung
- PolitikimUnternehmen
- Engstirnigkeit
- Unsicherheit
- Inkompetenzin der Führung



- Koriander
- Die Schule meinerKinder
- Leidenschaftslosigkeit
- Nichtstun
- FehlendesVerständnis
- Arroganz
- Wennmir jemandin den Rückenfällt
- fehlendeTransparenz

- Die 6 PO's
- Blockadehaltung
- Theaterum nichts
- Entscheidungsunwilligkeit
- FehlenderFokus
- SchlechterStress
- Beratungsresistenz
- Eitelkeit

- gewisseKunden
- Mikromanagement
- Unwohlsein
- Mein Hund
- DummeMenschen
- Mir anvertrauteKompetenz
- Wennich eineReaktionkognitivnichtnachvollziehenkann
- Frustration
- Nichtdenkennurhandeln
- Festhaltenan altenStrukturen
- Die vielenHierarchieebene.
- Selbstdarsteller
- Überheblichkeit
- Langsamkeit
- UnerreichbareZiele
- Sturheit

# Reife-Unterstützung



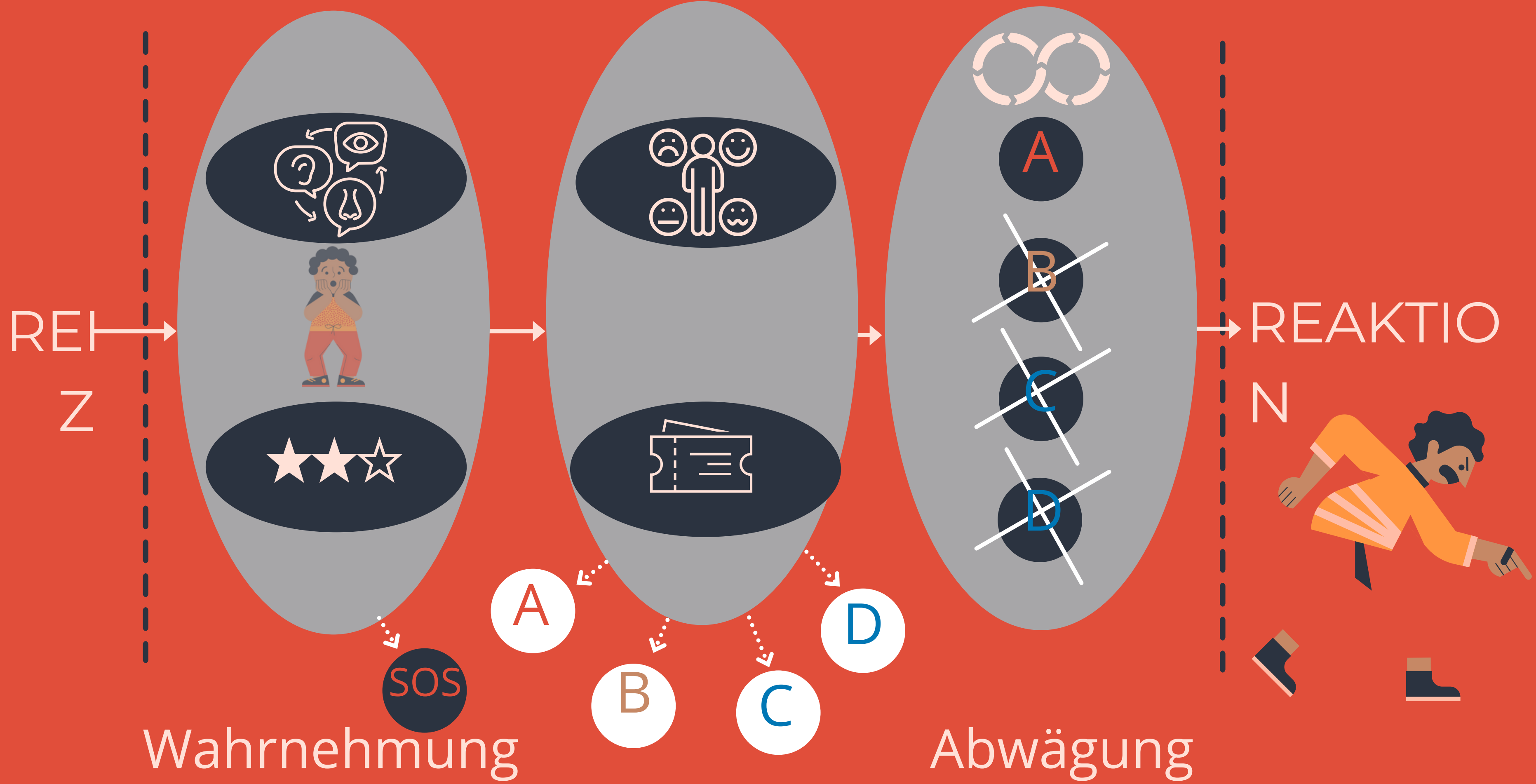
- Psychologische Sicherheit
- Zuverlässigkeit
- Offenheit
- Wertschätzung
- Wirksamkeit



# BEWÄLTIGUNGSSTRATEGIEN



# Verarbeitung

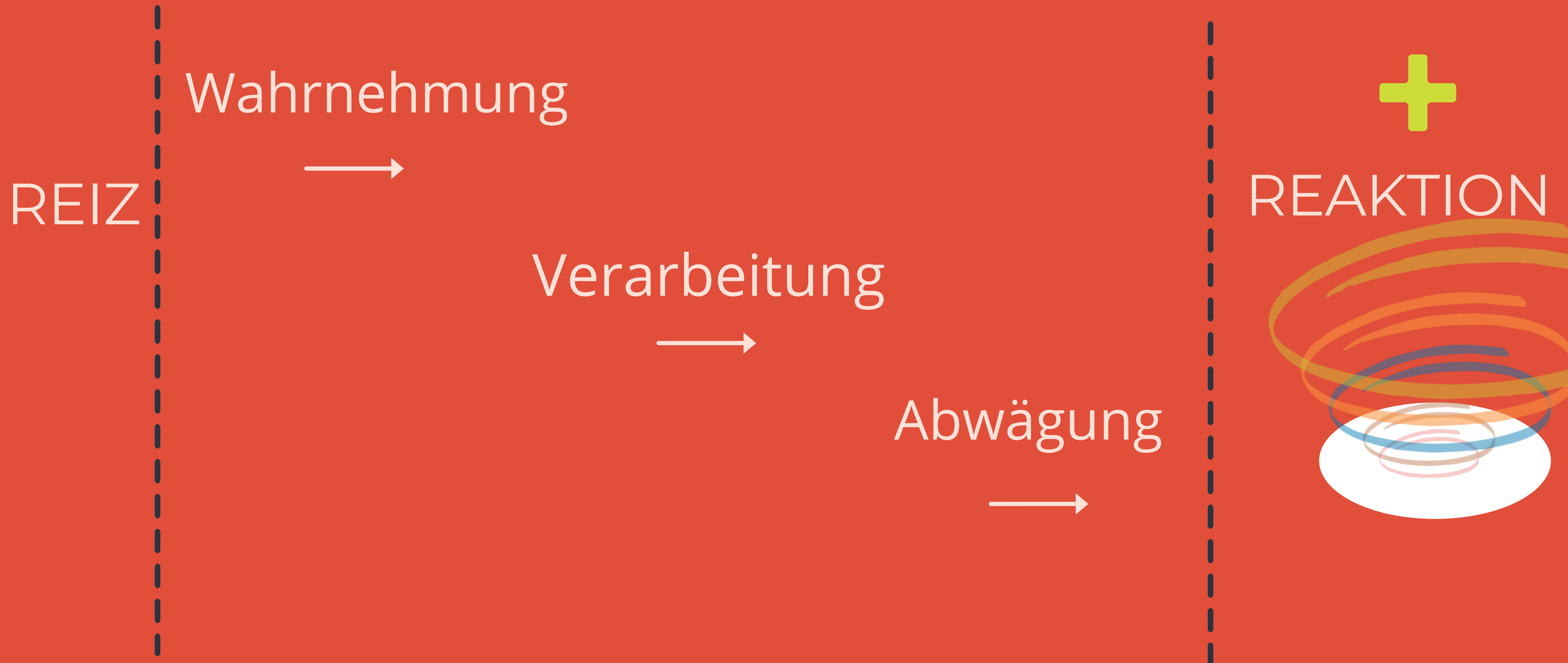


# Erkenne die Muster, die Inhalte sind austauschbar

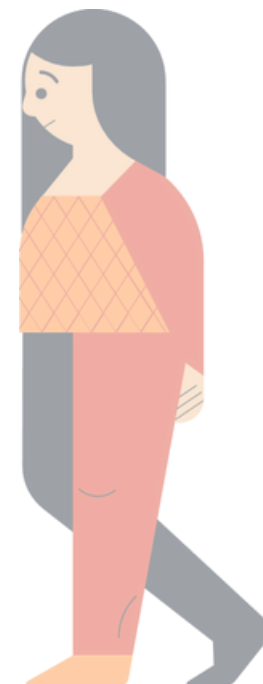
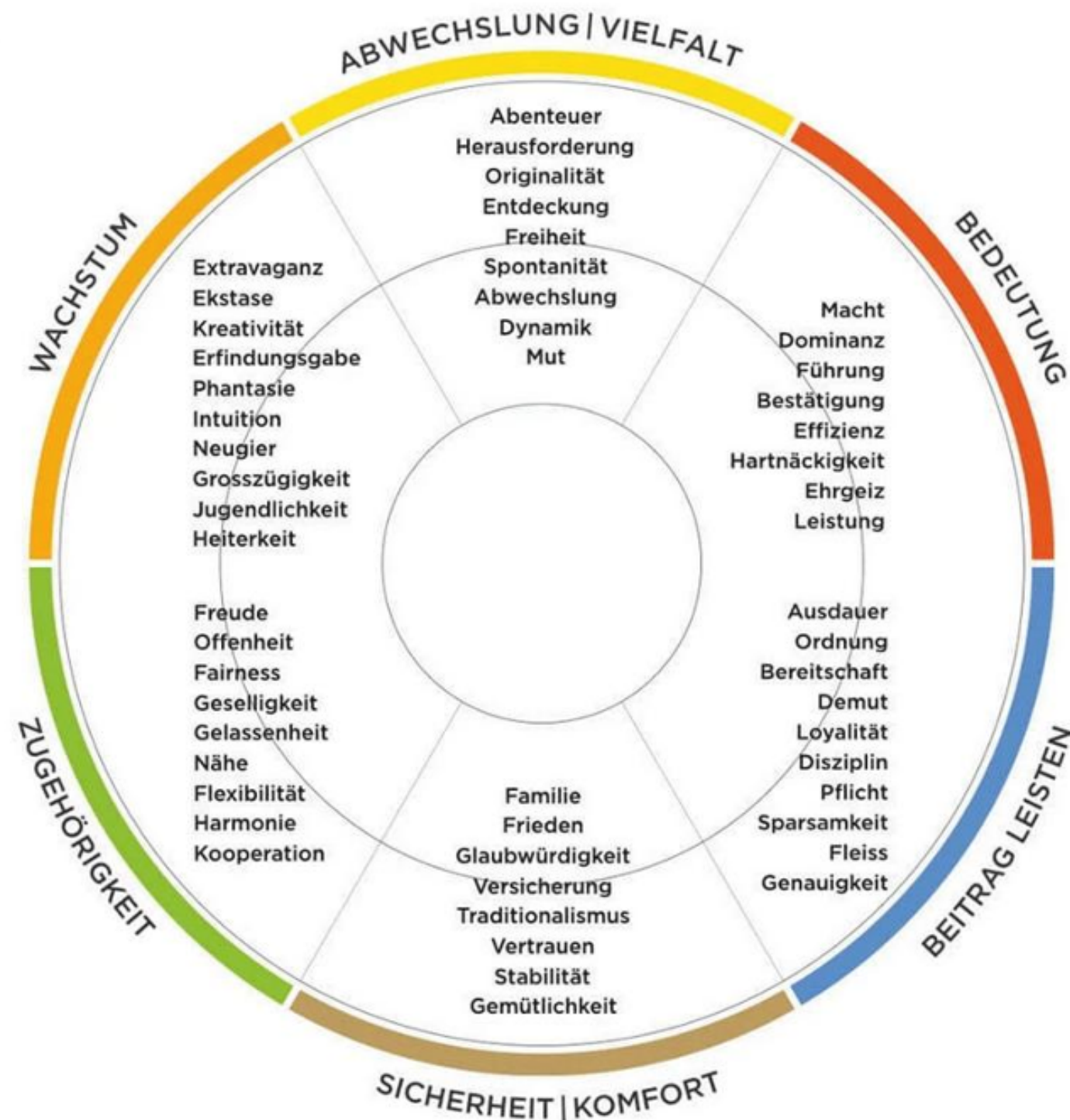
"Ich fühl mich dann..."  
"... dann könnte ich immer..."  
"...meistens mache ich dann..."



# Coaching-Ansätze



# Handlungs-Ansätze für Coaches



- Selbstreflexion = eigene Muster erkennen
- Modelle nutzen = Dinge besprechbar machen
- implizite Erwartungen
- explizit machen
- Instabilität beim Übergang der Ebenen
- stützen

# EMPFEHLUNGEN

## Tools

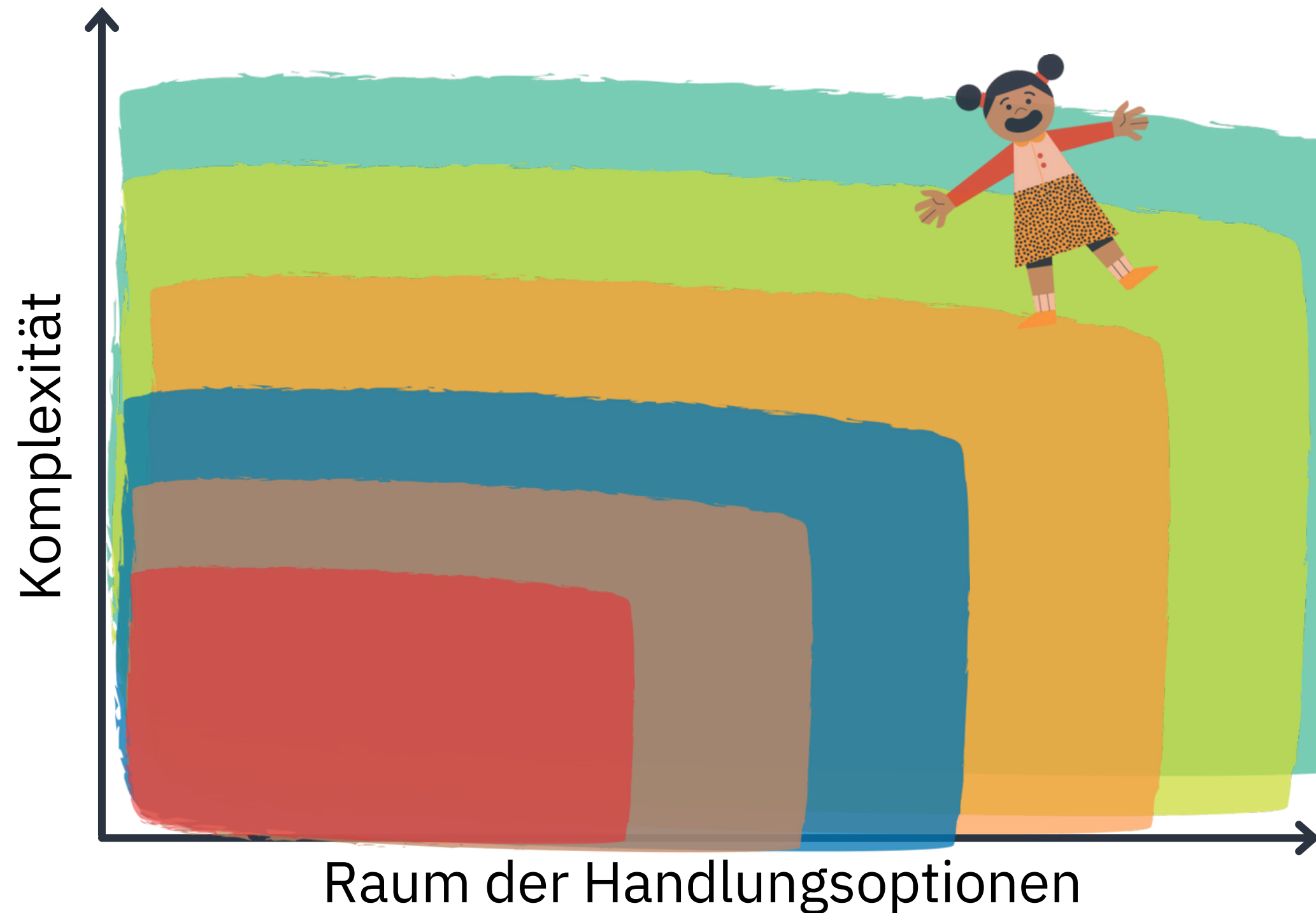
- Wertetarget\*\*
- Moving Motivators\*
- Change Management Game\*
- Delegation Poker\*

## Modelle

- Spiral Dynamic, C.W. Graves
- 4 Entwicklungsphasen der Organisation, F.Glasl
- 7 Wesenselemente der Organisation, F. Glasl

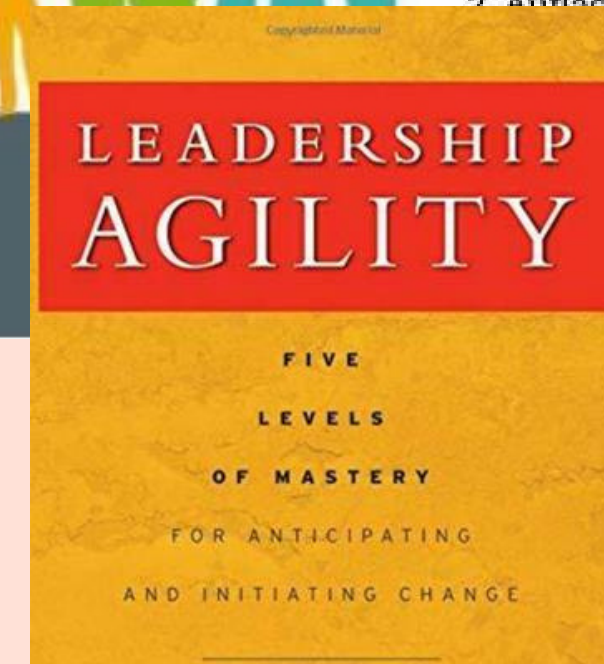
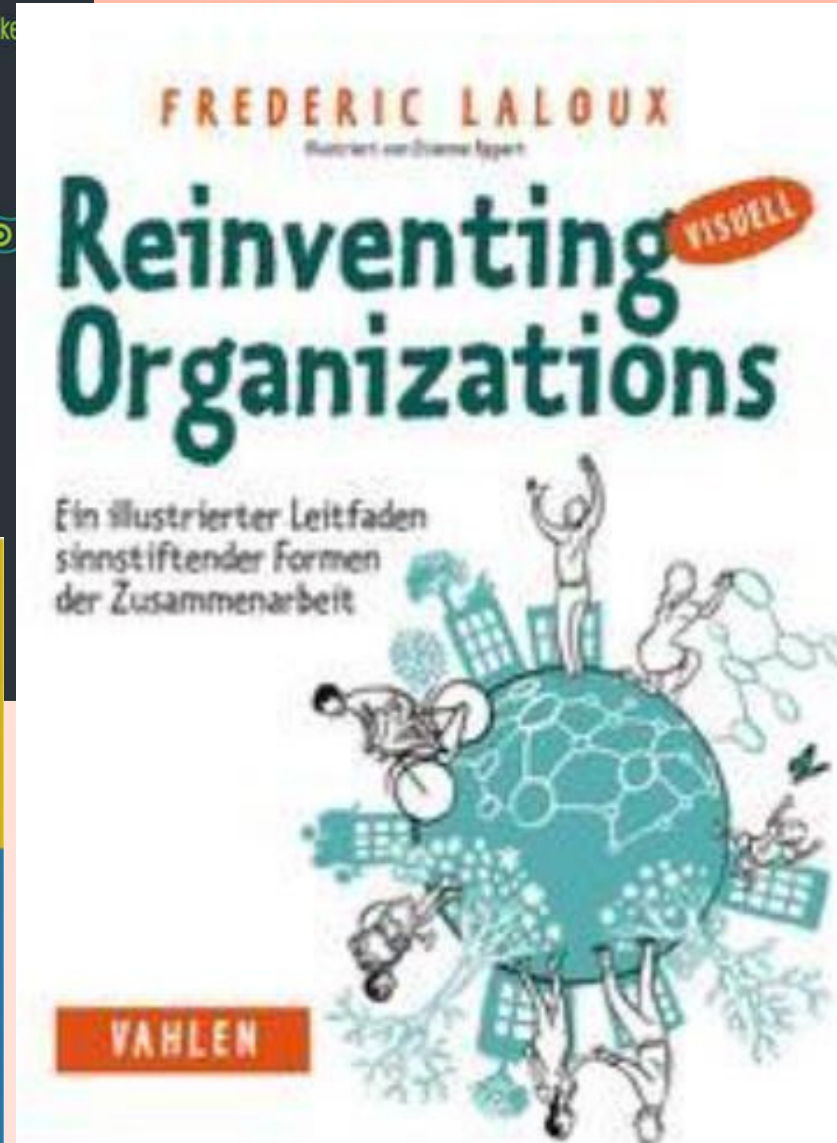
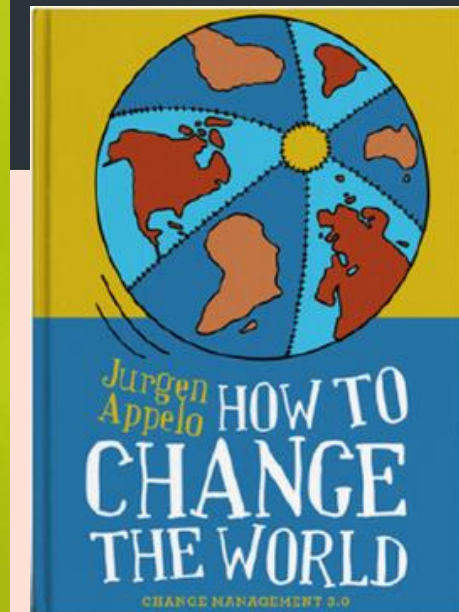
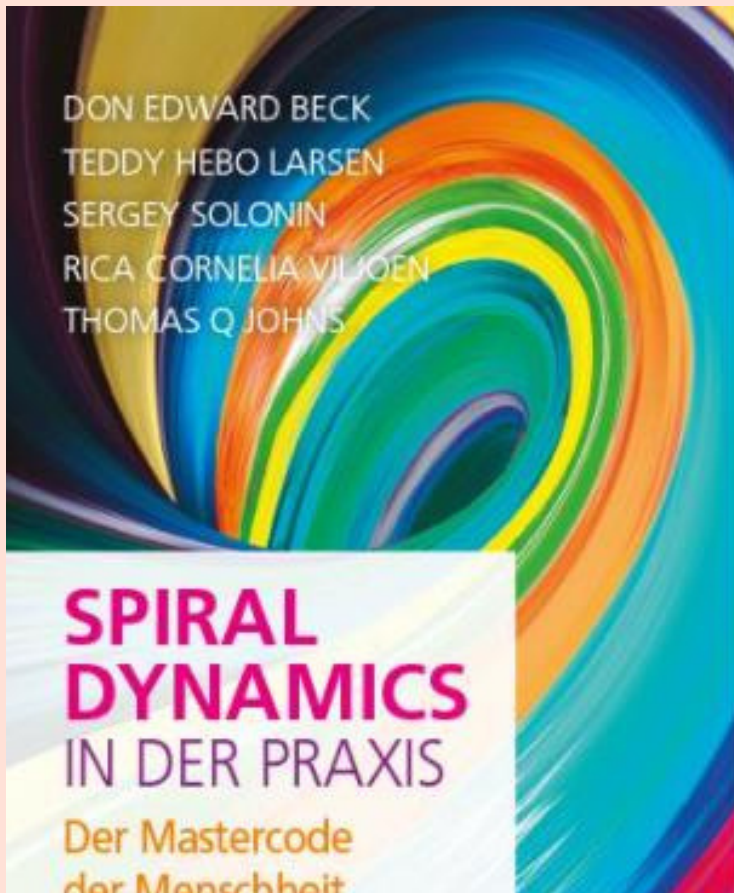
## Modelle & Tools

# HALTUNGSARBEIT ALS CHANCE



- gezieltes Coaching
- konkrete Personalplanung  
Methodenauswahl
- ohne Überforderung
- vom ICH zum WIR zum ALLE

# EMPFEHLUNGEN



Literatur





<https://www.linkedin.com/in/mkuehn-jena/>



[https://www.xing.com/profile/Maria\\_Kuehn18](https://www.xing.com/profile/Maria_Kuehn18)



## Business Agility Meetup Berlin

Berlin, Deutschland  
 1.044 Mitglieder · Öffentliche Gruppe  
 Organisiert von Thoralf J. K. und 7 andere

Teilen:

Co-Leader

- Systemisches Coaching
- Systemische Organisationsberatung
- Co-Kreationsprojekte
- Netzwerkaufbau



[m.kuehn@inamik.de](mailto:m.kuehn@inamik.de)



"Was heißt 'zähmen'?", fragte der kleine Prinz. "Das ist eine in Vergessenheit geratene Sache", sagte der Fuchs. "Es bedeutet: sich 'vertraut machen'." - "Vertraut machen?" - "Gewiß", sagte der Fuchs. "Du bist für mich noch nichts als ein kleiner Knabe, der hunderttausend Knaben völlig gleicht. Ich brauche dich nicht, und du brauchst mich ebenso wenig. Ich bin für dich nur ein Fuchs, der hunderttausend Füchsen gleicht. Aber wenn du mich zähmst, werden wir einander brauchen. Du wirst für mich einzigartig sein in der Welt. Ich werde dich für mich einzigartig sein in der Welt..."

Antoine de Saint-Exupéry