



Das Magazin für Führungskräfte in Kirchen  
und kirchlichen Organisationen

[www.kviid.de](http://www.kviid.de)

**KVI** im **DIALOG**

2 | Mai 2016

#### **Recht**

Das Vereinswesen auf dem Prüfstand

#### **Management & Organisation**

Erstaunliche Unterschiede - Aufbauorganisationen der deutschen Landeskirchenämter und Generalvikariate im Vergleich

#### **Energie und Umwelt**

Erfahrungsbericht - 13 Monate BMW i3 mit Extender im Einsatz

#### **Informationstechnologien**

Trusted Cloud Datenschutzprofil der Bundesregierung - Erste Cloud-Anbieter erhalten neues Datenschutz-Zertifikat

#### **Personalmanagement**

Management heißt Vorbild sein - Anregungen für Führungskräfte in Nonprofit-Organisationen

#### **Beschaffung**

Das Online Produkthanbieter- und Dienstleisterverzeichnis für Ihre Projektanfragen - Sorglos mit geprüften und qualifizierten Unternehmen in Kontakt treten



# 11. KVI Kongress 2016

## Vorbericht & Programm



# Souverän und gelassen führen

## Ein Anspruch auch an neue Führungskräfte

Ein Beitrag von Christina Henn-Roers

„Gelassenheit ist die angenehmste Form des Selbstbewusstseins.“, so Marie Freifrau von Ebner-Eschenbach

In diversen Seminaren, Workshops und Coachings werden junge Führungskräfte in der Regel auf ihre zukünftigen Herausforderungen vorbereitet. Der Fokus liegt auf den ersten 100 Tagen, auf der neuen Rolle und den neuen Aufgaben.

Mit der Übernahme von Führungsverantwortung erhöht sich meist das gefühlte berufliche Tempo. Andere Kompetenzen werden ferner wichtig. Die Fachexpertise steht womöglich nicht länger im Fokus, stattdessen sollen klassische Managementaufgaben wie planen, moderieren, delegieren und führen übernommen werden.

Damit einher geht große Motivation und der Ehrgeiz, erfolgreich zu sein und Erwartungen zu erfüllen, die von Kunden, Mitarbeitern, Kollegen und ihren direkten Vorgesetzten in sie gesetzt werden. Daher ist es sinnvoll, dass sich junge und unerfahrene Führungskräften neben der Vermittlung von aufgabenbezogenen Kompetenzen auch mit ihren persönlichen Werten und Zielen auseinandersetzen.

Eine souverän agierende Führungskraft braucht nicht zuletzt eine gelassene Grundhaltung, die es ihr erlaubt:

- Ihre eigenen Ressourcen und Kompetenzen zu erkennen und sinnvoll einzusetzen
- Eigene Grenzen und die ihrer Mitarbeiter zu erkennen und zu respektieren



Christina Henn-Roers, M.A., MBA, ist zertifizierter Business Coach und Trainerin. Sie arbeitete elf Jahre als Projektleiterin und Trainerin für einen internationalen IT-Dienstleister. Heute liegt Ihr Schwerpunkt auf dem Coaching von Teams und der Entwicklung des Führungskräftenachwuchses.

- Eigene Positionen zu beziehen und angemessen zu vertreten
- Ihren eigenen Führungsstil zu entwickeln
- Langfristig Freude an ihrer Arbeit zu finden
- Schwierige, aufgabenintensive Phasen gesund, kreativ und kraftvoll zu meistern

### Gelassenheit trainieren - geht das? Und wozu soll das gut sein?

Ist Gelassenheit im Kern unserer Persönlichkeit angelegt als ein ausgeglichenes Wesen, an dem Andere sogar partizipieren können? Oder ist es eine erworbene Haltung, etwas, dass wir lernen können. Und warum ist Gelassenheit gerade für junge und unerfahrene Führungskräfte so essenziell?

# GELASSEN



Colourbox

Sich zu einer gelassenen und souverän agierenden Führungskraft und Persönlichkeit entwickeln zu können, sollte in der Ausbildung junger Führungskräfte nicht fehlen.

An den Anfang gestellt: Gelassenheit ist nicht mit einem ruhigen Wesen zu verwechseln. Es gibt Menschen, die äußerlich vor Energie brodeln und dennoch gelassen agieren, während es Menschen gibt, die ruhig und ausgeglichen wirken, aber innerlich vor Anspannung beben und angstvoll agieren. Gelassenheit hat also etwas mit innerer Ruhe zu tun, eine Art innerer

Distanz im Betrachten von Situationen und Menschen, ein inneres Innehalten vor dem eigentlichen Agieren. Gelassene Menschen wirken auf uns souverän, planvoll und selbstbewusst.

Und ganz wichtig: Gelassenheit ist nicht das Ergebnis einer günstigen genetischen Disposition, sondern erlernbar.

Welche Aspekte sollten bei einem Gelassenheitstraining im Vordergrund stehen?

### Die inneren Antreiber

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Motiven und Zielen ist für jede Führungskraft essentiell, um authentisch und gelassen agieren zu können. Was möchten junge

ECKD EDV-CENTRUM FÜR KIRCHE UND DIAKONIE GMBH ■ ECKD SERVICE GMBH ■ WWW.ECKD.DE

## IT-SERVICES

- IT-Betriebsmodelle
- Anwendungen und IT-Dienste
- Telekommunikation
- Netzwerklösungen
- Software Entwicklung

- Informationssicherheit
- Produkte und Lösungen
- Innovation und Strategie
- IT-Organisation
- Projektmanagement

## BERATUNG



## LÖSUNGEN

- Personalwesen
- Kirchliches Meldewesen
- Finanzwesen
- Verwaltung
- Fachübergreifend

- Entgeltservice (ZGAst)
- Personalservice
- Schulungen/Tagungen
- Help Desk/Support
- Einkauf und Rahmenverträge

## DIENTSTLEISTUNGEN

www.kviid.de

Führungskräfte für sich selber erreichen und an welcher Stelle können sie dies über ihre neue Rolle verwirklichen? Im Vordergrund steht, zu einem frühen Zeitpunkt mögliche blinde Flecken zu identifizieren und die eigenen Antreiber zu erkennen. Bei hohen Belastungen verfallen Menschen gerne in destruktive Verhaltensmuster, die häufig unbewusst ablaufen und schwer zu steuern sind.

Ein wichtiges Beispiel eines inneren Antreibers ist der gerade unter Führungskräften verbreitete Perfektionismus, der unter normalen Maßstäben als Gründlichkeit und Genauigkeit viele positive Aspekte hat, in Belastungskonstellationen aber zu Überforderung und falschem Priorisieren führen kann. Für junge Führungskräfte ist es hilfreich, ihre individuellen Antreiber zu kennen und frühzeitig Strategien zu erarbeiten, um diese zu beherrschen und konstruktiv zu nutzen, anstatt ihnen die Herrschaft über Entscheidungen und Verhalten zu überlassen.

## Innehalten und Einordnen

Ein weiterer Aspekt ist der Umgang mit Konflikten und schwierigen Situationen. Eine gelassene Führungskraft kann Unabänderliches akzeptieren und damit angemessen umgehen. Ärger und ungerichtete Emotionen werden zwar erlebt und auch bewusst wahrgenommen, übernehmen aber nicht länger das Ruder.

Ein Beispiel aus dem (nicht beruflichen) Alltag: Sie stehen an der Bäckereitheke und erleben, wie sich jemand vordrängelt und völlig dreist und ungerührt seine Bestellung aufgibt. Ärger steigt in Ihnen auf, Sie möchten losfluchen, gleichzeitig sind sie sich des Risikos bewusst, sich lächerlich zu machen. Sie stehen also scheinbar vor diesen zwei Optionen: Ihrem

Ärger Luft zu machen und sich zu blamieren oder Ihren Ärger runterzuschlucken und mit rotem Kopf und schlechter Laune anschließend die Bäckerei zu verlassen.

Jeder kennt diese oder ähnliche Situationen auch aus dem beruflichen Alltag. Junge Führungskräfte können anhand selbsterlebter schwieriger Situationen Strategien erarbeiten, diese zu meistern. Wesentliche Übung ist dabei das innere Innehalten, die Situation und die damit verbundene eigene Emotion aus einem distanzierten Blickwinkel zu betrachten und sich dann für eine adäquate Reaktion zu entscheiden. Denn Ärger liegt oft in uns selbst begründet als Resultat vorausgegangener Kränkungen und ist in der aktuellen Situation oft nicht angemessen. Die jungen Führungskräfte lernen, nicht unüberlegt und reflexartig zu reagieren, sondern sich Zeit zu nehmen, Ruhe zu bewahren und souverän zu agieren. Wie Konfuzius schon sagte: „Wenn die Wut wächst, denke an die Konsequenzen“.

Um die Bäckereiszene mit einer gelassenen Reaktion abzuschließen: Wir sagen höflich und freundlich, dass wir an der Reihe sind und wenn das auch nicht funktioniert, können wir es halt nicht ändern. Dann müssen wir warten und können über die Dreistigkeit anderer Menschen staunen.

## Gelungene Kommunikation – das wichtigste Rüstzeug von Führungskräften

Gute Kommunikation setzt das Wissen um die Unterschiedlichkeit von Menschen voraus. Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse, Erfahrungen, Vorlieben und Eigenschaften, die alle Einfluss auf ihr Kommunikationsverhalten haben. Für junge Führungskräfte

ist es wichtig zu erleben, warum Kommunikation oft so festgefahren scheint, manchmal dagegen mühe-los funktioniert.

Dazu können Sie verschiedene, auch selbst erlebte Situationen nach Modellen analysieren (z.B. das Riemann-Thomann-Modell oder das Teufelskreis-Modell nach Friedemann Schulz von Thun), um sichtbar zu machen, was Kommunikation erschwert bzw. ermöglicht. Wir alle kennen das klassische Beispiel von Watzlawick, über das Ehepaar, bei dem sich die Frau darüber beklagt, dass der Mann so häufig abends weggeht und der Mann abends weggeht, weil er die häufigen Klagen seiner Frau nicht mehr hören mag. Diese Dynamik findet sich in verschiedensten Erscheinungsbildern in vielen beruflichen Konflikten. Das Wissen hierüber ermöglicht uns, Szenarien zu entwickeln, die es uns erlauben, eine solche Teufelskreis-Dynamik zu durchbrechen.

Zusammenfassend sind Übungen, die Junge Chefs dazu anregen, sich mit eigenen Prägungen, Präferenzen, Stärken und Schwächen auseinanderzusetzen, ein wichtiger Schwerpunkt in der Aus- und Weiterbildung neuer Führungskräfte. Die Fähigkeit zur Selbstreflexion bietet eine wichtige Unterstützung bei der Entwicklung von Führungskompetenzen.

Führungskräfte sollten frühzeitig Anregung und Anleitung erhalten, sich zu einer gelassenen und souverän agierenden Führungskraft und Persönlichkeit zu entwickeln, die ihr Unternehmen gewinnbringend mitgestaltet und voranbringt. Denn Führungskompetenz ist nicht in erster Linie eine Frage der Erfahrung, sondern abhängig von Fähigkeiten wie kritischer Selbsteinschätzung, konstruktivem Kommunikationsverhalten, Selbstbewusstsein und Gelassenheit.