

# Kapitel 8

## Managing Expectations: Umgang mit Druck

### Workbook #13: Gehe auf Abstand

#### #Essenzen



Wenn Du Dinge verändern möchtest, wird es immer wieder Situationen geben, in denen Du unter Druck gerätst. Zur Führungsrolle gehört, diesen Druck nicht direkt an das eigene Team weiter zu geben. Für einen konstruktiven Umgang mit Druck gilt es, ein paar Dinge zu beachten.

#### #Transfer



**Nimm Dir jetzt ausreichend Zeit und beantworte die folgenden Fragen:**

- Schritt:** Deine Werkzeuge im Umgang mit Druck  
**Was sind Deine Mechanismen, um Druck abzubauen?**

- Schritt:** Deine Werkzeuge im Umgang mit Druck  
**Mit wem kannst Du sprechen, um den Druck zu reduzieren?**

**2. Schritt:** Analysiere die Drucksituation:

**Unterscheide zuerst: Geht es um die Sache oder um Dich als Person?**

- Wer macht Dir den Druck?
  - Entsteht der Druck aus der Sache heraus? **(A)**
  - Oder macht Dir eine andere Person den Druck? **(B)**
  - Oder machst Du Dir selbst den Druck? **(C)**

**(A)** Falls es um die Sache geht:

Analysiere die Situation und erarbeite (gemeinsam) Lösungen.

1. Gehe auf Abstand zur Situation und Deinen Emotionen (nutze hierzu Deine Mechanismen - siehe oben).
2. Überlege, welche Sachzwänge diesen Druck verursachen.
3. Was könnte eine Lösung sein, an die Du bisher noch nicht gedacht hast? Wer könnte Dich dabei unterstützen?

**(B)** Falls Dich persönlich jemand unter Druck setzt: Analysiere mögliche Gründe für das Verhalten. Versuche, Abstand zu Deinen Emotionen zu gewinnen und dann erst die nächsten Handlungsschritte zu überlegen. Wenn Du in der Drucksituation emotional reagierst, läufst Du Gefahr, den Druck noch zu verstärken.

**(C)** Falls Du Dir selbst den Druck machst, kannst Du die 'Reframing-Technik' nutzen und Deine aktuelle Drucksituation aus einem anderen Blickwinkel betrachten. Frage Dich: Wie existenziell ist die Situation wirklich? Was könnte weitaus schlimmer sein? Und wie wirkt die Drucksituation aus dieser Perspektive heraus?

**3. Schritt:**

Beobachte Dein Team und frage Dich:

- Wer leidet unter selbstgemachtem oder von außen erzeugtem Druck?
- Falls Du dies nicht weißt, hole Dir hierzu Feedback ein.
- Welche Anteile hast Du ggf. daran?
- Wie kannst Du dabei unterstützen, den Druck zu reduzieren?

**#Bonus**

Oder Du nutzt die 'Teflon-Technik'. Manche Drucksituationen musst Du einfach an Dir abprallen lassen - v.a. solche, mit niedriger Priorität.

## Workbook #14: Kenne Deine Kreise

### #Essenzen



Für **HANSI** ist das soziale Umfeld und v.a. die eigene Familie ein wichtiger Feedbackgeber, um Drucksituationen zu verstehen und zu meistern. Hierfür nutzt er das 'Kreismodell'. Das Feedback derjenigen Personen, die nah an Dir dran sind, ist besonders wichtig und sollte von Dir besonders ernst genommen werden. Bei Kritik aus äußeren Kreisen solltest Du abwägen, wie wichtig sie für Dich und Deine Zukunft ist.

### #Transfer



**Drucke Dir das Kreismodell aus. Male Dich in die Mitte und schreibe auf.**

- Welche Personen gehört zu Deinem Inner Circle?
- Von wem ist Dir Feedback und Kritik besonders wichtig?
- Wen siehst Du im mittleren Kreis?
- Und wen im äußeren?

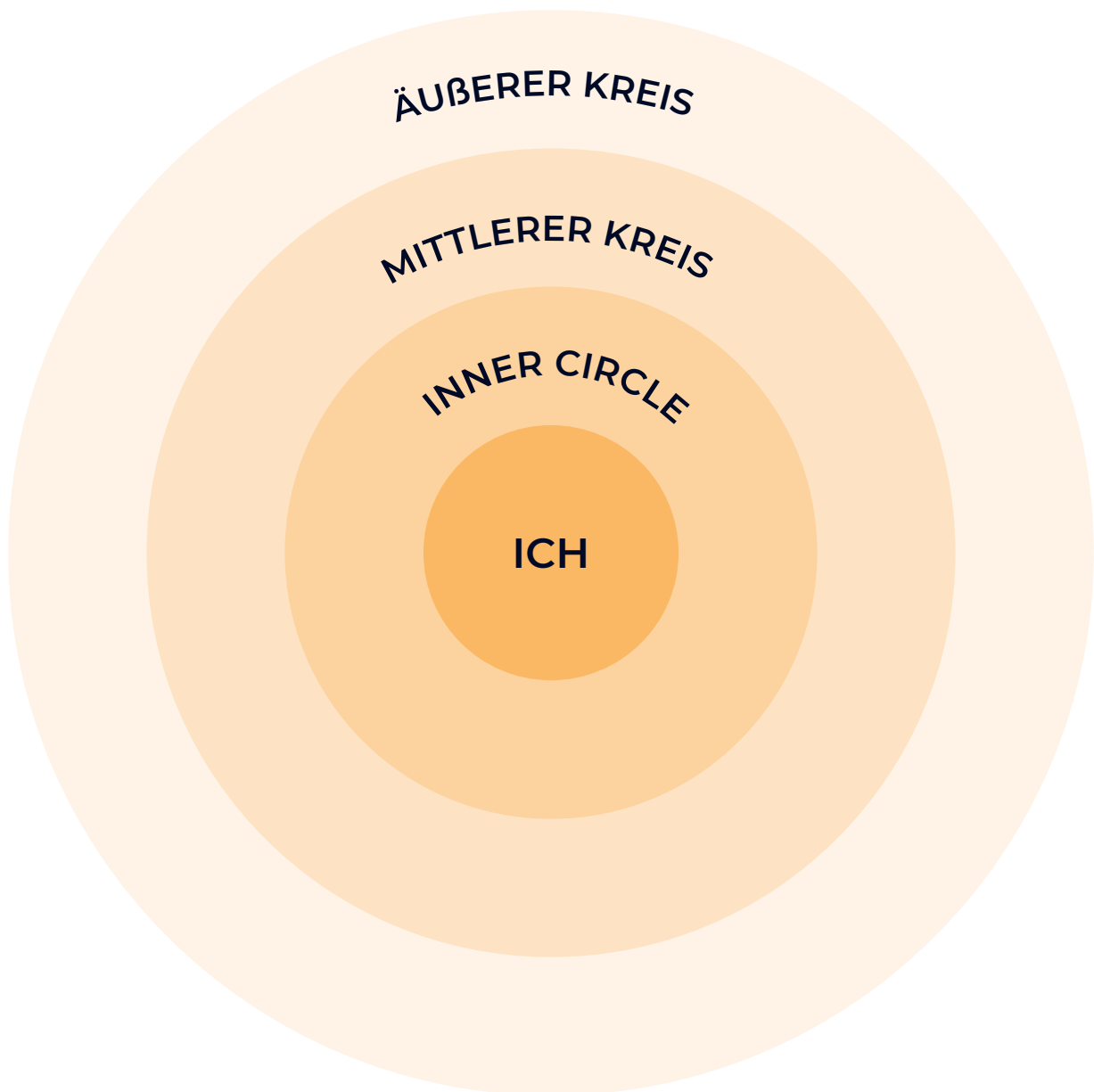
### #Bonus



*“Hat man alles dafür getan, um erfolgreich zu sein? Wenn es nicht klappt, soll es manchmal auch einfach nicht sein. Analysiere anschließend, woran es lag und blicke dann nach vorne, auf die nächste Aufgabe, die ansteht.”*

## Dein persönliches Kreismodell

---



## Workbook #15: Hansis TOP 3 für die Zusammenarbeit im Team

### #Essenzen



Für **HANSI** gibt es drei wesentliche Punkte für die Zusammenarbeit im Team:

1. Vertrauen und Loyalität
2. Qualität und Kompetenz
3. Gemeinsame Ziele und Spaß

Wenn Hansi Entscheidungen trifft - egal ob er neue Spieler ins Team holt oder seinen nächsten Karriereschritt plant - achtet er stets auf diese drei Punkte. Zusätzlich ist ihm Wertschätzung besonders wichtig. Er sorgt dafür, dass jede Äußerung, jeder Kommentar eines Teammitglieds, die gleiche Wichtigkeit hat, wie seine eigenen Aussagen. So stellt er sicher, dass er möglichst alle Infos und Perspektiven seiner Teammitglieder kennt. Vertrauensvolle und wertschätzende Kommunikation ist für ihn die Grundlage von Führung.

### #Transfer



Überlege Dir, was für Dich die drei wichtigsten Basis-Bausteine Deiner Führungstätigkeit sind?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Finde heraus, wie diese drei Bausteine in Deinem Führungshandeln für Deine Kolleg\*innen sichtbar und erlebbar werden?

Hole Dir hierzu Feedback Deiner Kolleg\*innen ein und gleicht eure Perspektiven ab. Häufig hat man unterschiedliche Sichtweisen darüber, was z.B. Qualität ausmacht oder wie genau Vertrauen entsteht. Dies mit seinem Team offen anzusprechen und abzugleichen schafft selbst schon Vertrauen und ist ein wichtiger Schritt zur Entwicklung eines Hochleistungsteams.

**Lasse Dich gerne auch von Hansi inspirieren.**

### **1. Vertrauen und Loyalität**

- Wie sorgst Du dafür, dass im Team Vertrauen und Loyalität entsteht?
- Was können Deine Kolleg\*innen hierzu von Dir erwarten?
- Was erwartest Du von ihnen?

### **2. Qualität und Kompetenz**

- Woran messt ihr im Team Qualität?
- Welche Qualitätsstandards und Qualitätserwartungen habt ihr aneinander?  
Haltet dies am besten schriftlich fest - z.B. in einem Team-Playbook.  
Für neue Teammitglieder ist dies ein gutes Werkzeug, um sich im Team einzufinden.

### **3. Gemeinsame Ziel und Spaß**

- Schreibt Eure gemeinsamen Ziele auf - am besten auch ins Team-Playbook.
- Worauf wollt Ihr Eure Kraft richten?
- Woran messt Ihr, ob Ihr die Ziele erreicht habt?
- Wie stellst Du als Führungskraft sicher, dass alle die Ziele verstanden und verinnerlicht haben?
- Wie schafft Ihr es, gemeinsam Spaß bei der Zielerreichung zu entwickeln?

**Werkzeug: 'Konsultativer Einzelentscheid'**

Bei seinen Entscheidungen wendet Hansi ein Werkzeug an, das sich 'konsultativer Einzelentscheid' nennt. Er konsultiert zunächst all diejenigen, die von der Entscheidung betroffen sind und hört ihre Meinungen und Perspektiven. Anschließend wägt er ab, trifft die Entscheidung und kommuniziert sie mit Angabe von Gründen ins Team.

Das Werkzeug wird in vielen erfolgreichen Teams eingesetzt. Es ist deshalb vorteilhaft, weil alle gehört werden - wohl wissend, dass nicht immer alle Meinungen berücksichtigt werden können. Um Enttäuschungen und Frustration zu vermeiden, sollte auf Personen eingegangen werden, deren Perspektive nicht berücksichtigt werden konnte. An dieser Stelle ist transparente und wertschätzende Kommunikation wichtig, um die volle Unterstützung für die Entscheidung zu bekommen.

**#Bonus**

Ein Schlüsselsatz von **HANSI**, der ihn auf seinem Weg zur Führungskraft immer geleitet hat und der für ihn eine Prämisse seines Handelns ist:  
*"Erfolge hat man nur gemeinsam oder gar nicht!"*