



## Meine Haltung als Führungskraft im Verein:

„Supportive Leadership“ –  
unterstützend führen - im Verein der  
Zukunft

Impulse zu einer anderen Führungskultur

Vereinsführungs-kräfte-Tag 2015  
Westfälischer Turnerbund e.V.

WTB METALLISCHER FACHBEREICH

Supportive Leadership – Unterstützend führen im Verein der Zukunft

Lebendige Potenziale aktivieren  
Josef Quester

## Heute

zum Wiederentdecken

- ✓ der Neugier
- ✓ der Freude am eigenen Denken
- ✓ der Lust am gemeinsamen Gestalten

Josef Quester – Potenzial-Aktivierung Leben

WTB-Vereinsführungskräfte-Tag 2015

WTB METALLISCHER FACHBEREICH

Supportive Leadership – Unterstützend führen im Verein der Zukunft

Lebendige Potenziale aktivieren  
Josef Quester

## Die Herausforderung

4

Josef Quester – Potenzial-Aktivierung Leben

WTB-Vereinsführungskräfte-Tag 2015

## Vereins-Alltag



## Die Folgen

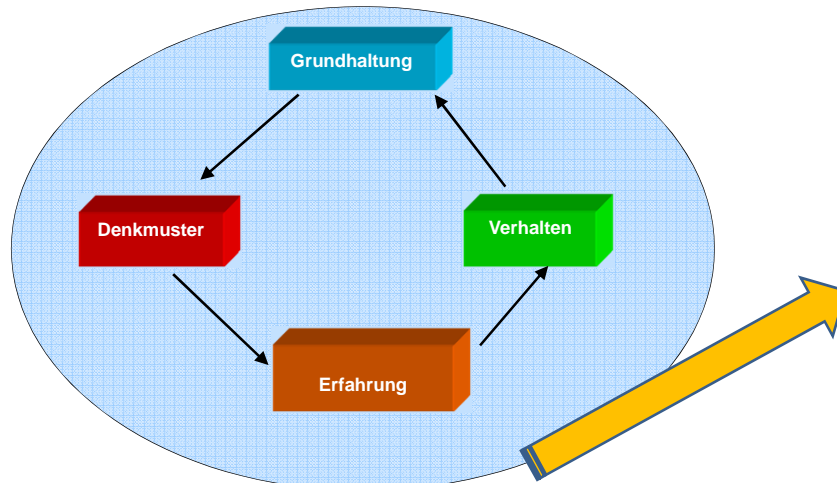
- Stress, Druck, Überforderung, Angst
- Unzufriedenheit
- Neugier, Leidenschaft und Begeisterung bleiben oft auf der Strecke
- Hemmung der Potenziale der Mitarbeiter, der Kreativität
- Einzelkämpfer



Vertrautes und sich wiederholendes Verhalten, Handeln und Denken bei Führungskräften selbst und beim Führen von Mitarbeitern:

**Ausbleiben von Erfolgserlebnissen und konstruktiven Entwicklungsprozessen**

## Ein Modell: Denk- und Handlungsmuster (Mind-Set)



**Aus dem Gewohnheitskreislauf aussteigen**

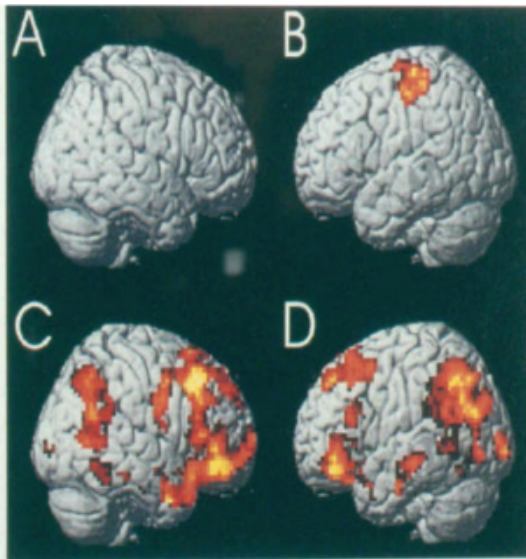
**Was wir sind, ist das Ergebnis  
dessen, was wir gelernt haben  
aber  
nicht das,  
was unser Potenzial ist.  
(Virginia Satir)**

## Ein Modell: Denk- und Handlungsmuster (Mind-Sets)

- ⇒ Ungünstige Mind-Sets (Grundhaltungen) verhindern den Erfolg.
  - ⇒ „Meine Arbeit ist langweilig!“ Mit Argumenten lassen sich Denkmuster nicht unterbrechen.
- ⇒ **Günstige Haltungen bereichern**
  - ⇒ Begeistert-Sein, Neugier, Leidenschaft
  - ⇒ es geht unter die Haut
  - ⇒ Aktivierung des Belohnungszentrums im Mittelhirn
  - ⇒ Bereitschaft zu Leistungen, zu eigenem Denken, zum Mitgestalten
  - ⇒ Die durch Emotionen ausgeschütteten Botenstoffe des Dopamin- und Opiatsystems sind Dünger für das Gehirn
- ⇒ **Supportive Leadership** unterstützt **günstige Mind-Sets**

**FAHRERHIRN DENKT NICHT VIEL:**  
Jedenfalls im Vergleich zum Gehirn des Beifahrers. A, B: Areale, die exklusiv beim Fahrer – nicht beim Beifahrer – aktiv sind. C, D: Der Beifahrer mobilisiert verglichen mit dem des Fahrers viele weitere Gehirnareale. Die Aktivität im linken sensorischen Cortex (B) hängt mit dem rechtshändigen Steuern zusammen.

VIRTUELLE FAHRT durch Hamburg



(Quelle: G. Hütter)

**„Wir müssen die Zukunft  
selbst entwickeln, sonst  
bekommen  
wir eine, die wir nicht  
wollen.“**

(Joseph Beuys)

### Wie es gelingen kann...

- Es bedarf eines Wandels der Denk-, Organisations-, Führungs- und Beziehungskulturen im Verein der Zukunft.

*„Das Heil der Welt liegt nicht in neuen Maßnahmen, Verhaltensweisen, sondern in einer anderen Gesinnung (=Haltung).“* (nach Albert Schweitzer)



**Unterstützend führen:  
Supportive Leadership:  
Änderung der Einstellungen und der Haltung**

## Haltungen

- Haltungen sind nicht angeboren – sie werden durch Erfahrung gelernt
- Haltungen = kognitive und emotionale Anteile.
  - Raucher nur darauf hinzuweisen, dass Rauchen tödlich sei, wird nicht dazu führen, dass er das Rauchen aufgibt
  - „Kuschel-Führung“, die nur die emotionale Saite zum Klingen bringt, ist zum Scheitern verurteilt.
- Das klassische Reiz-Reaktions-Schema aus Belehrung, Bestrafung, Bedrohung und Belohnung löst keine tiefgreifende Änderungen von Grundhaltungen und Denkmustern aus.

**⇒ Es braucht die gelebte Erfahrung,  
dass es anders geht**

## 2 Modelle = 2 Haltungen

### Managen

- auf Vorgänge konzentrieren
- verwalten , Ordnung schaffen
- (Vereins-)Systemstabilität erhalten
- Arbeitsergebnisse fordern
- Kontrolle stärken, Disziplin verlangen
- anweisen
- selbst entscheiden
- antreiben
- überwachen
- informieren
- Verfahrenswege klären
- Risiken begrenzen
- sich auf Gewinn konzentrieren
- die Gegenwart meistern

### Unterstützend führen

- ✓ sich auf Menschen konzentrieren
- ✓ Sinn stiften
- ✓ Visionen verdeutlichen
- ✓ für Selbstorganisation und Selbstkontrolle sorgen
- ✓ Vorbild sein
- ✓ Klima des Vertrauens schaffen
- ✓ zu Neugier und Begeisterung inspirieren
- ✓ vorangehen
- ✓ Initiativen begünstigen
- ✓ kommunizieren, Begegnungen stiften
- ✓ Beziehungsnetze fördern
- ✓ Chancen ergreifen
- ✓ die Zukunft vorbereiten

WTB WIRTSCHAFTLICHES TUNINGBÜRO Supportive Leadership – Unterstützend führen im Verein der Zukunft Lebendige Potenziale aktivieren Josef Quester

### Ein Modell der inneren Haltung

Quelle: Robert Dilts

Josef Quester – Potenzial-Aktivierung Leben WTB-Vereinsführungskräfte-Tag 2015 15

WTB WIRTSCHAFTLICHES TUNINGBÜRO Supportive Leadership – Unterstützend führen im Verein der Zukunft Lebendige Potenziale aktivieren Josef Quester

### Eine Haltung der zukünftigen Führungskultur

Josef Quester – Potenzial-Aktivierung Leben WTB-Vereinsführungskräfte-Tag 2015 16



## Potenziale sind etwas:

...das möglich ist und noch nicht sichtbar  
ist;  
...das sich irgendwann zeigen, entfalten  
und aktivieren kann

...wenn die Haltung stimmt und Sie  
Menschen einladen, statt sie anzutreiben

*„Die Führungskräfte der Vergangenheit  
wussten, wie sie Anweisungen  
erteilen mussten.“*

***“Die Führungskräfte der Zukunft  
wissen, welche Fragen sie  
stellen müssen.“***

## Innehalten... Führungskräfte = Sinn-, Haltungstifter

Innehalten  
und prüfen, wohin wir unterwegs sind



Diese Fähigkeit zur Selbsterkenntnis ist  
der Schlüssel für einen zukunftssträchtigen  
unterstützenden Führungsstil -  
**Supportive Leadership.**

## Innehalten... Führungskräfte = Sinn-, Haltungstifter

### Sinnfragen

- ⇒ Wozu bin ich, sind wir als Verein da?
- ⇒ Wo will ich/wo wollen wir hin?
- ⇒ Wer bin ich? Wer sind wir als Verein?
- ⇒ Was ist mir, uns wichtig?

### Haltung

- Wie denke ich dann über mich selbst?
- Wie denke ich dann über andere...
  - Vereinsmitarbeiter
  - Vorstandskollegen
  - Mitglieder
  - Interessenten
  - ...

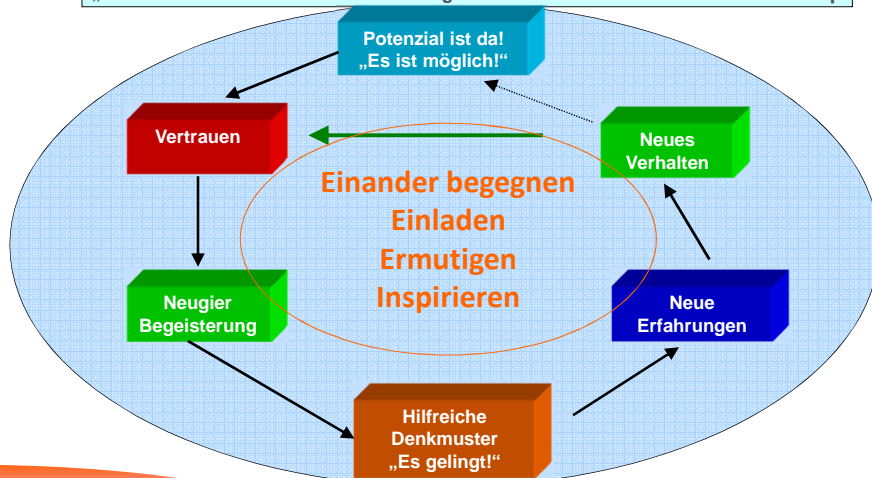
## Vorstand, Mitarbeiter unterstützend führen

- ✓ Zum Entfalten von Neugier-, Begeisterungs-, Leidenschafts-Potenzialen brauchen wir
  - das Gefühl der **Verbundenheit zu einer Gemeinschaft**
  - das Verspüren **der Freiheit zu wachsen**
- ✓ Unterstützende Führungskräfte sorgen für Balance:
  - Druck von Rahmenbedingungen, Existenzangst
  - Entwicklungs-, Lern-, Innovations-, Fehlerangst
- ⇒ **Unterstützende Führungskräfte bieten Gelegenheiten:**
  - ⇒ neue Erfahrungen zu machen, die positiver und bereichernder sind als die fest im Gehirn verankerten, gewohnten Denk- & Verhaltensmuster
  - ⇒ Einander zu begegnen
  - ⇒ Vertrauen zu erleben

## Vorstand, Mitarbeiter unterstützend führen

(Hüther/Purps, modifiziert: Josef Quester)

**Haltung/Glaubensmuster:**  
„Vereine & Menschen können bisher ungenutztes Potenzial entfalten“ > Leadership



## Wie es gelingen kann... Supportive Leadership leben



## Einladen, ermutigen, inspirieren...

- ✓ **Einander begegnen**
  - ✓ In der offenen vertrauensvollen Begegnung entsteht Neues. „Wenn 2 Menschen sich einen Euro teilen, geht jeder mit einem halben davon – wenn 2 sich eine Idee teilen, hat anschließend jeder mindestens 2 neue Ideen!
- ✓ **Ein Klima der Unterstützung und Ermutigung**
  - ✓ Sicherheit geben, dass etwas Neues zu lernen weder das Gemeinschaftsgefühl, die Identität noch das Kompetenzgefühl gefährden.
- ✓ **Vertrauen**
  - ✓ Ermöglichen Sie herausfordernde (Lern-) Erfahrungen
- ✓ **Eine attraktive Zukunftsvision**
  - ✓ Eine gemeinsam - Führungskräfte, Mitarbeiter, Mitglieder u.ä. - entwickelte Vision gibt Energie.
- ✓ **Alle Personen, Gruppen am Prozess beteiligen**
  - ✓ Raum für alle schaffen, um am Prozess mitzuwirken; Angst und Stress werden verringert
- ✓ **Eine klare Zielrichtung und erste Schritte vereinbaren**
  - ✓ Angst entsteht immer auch dadurch, dass die Menschen nicht wissen, wo es hingehet

## Einladen, ermutigen, inspirieren...

- ✓ **Aufgaben übernehmen dürfen**
  - ✓ Sorgen Sie dafür, dass Aufgaben, Amt und Personen passgenau abgestimmt sind
- ✓ **Begeisterung wecken**
  - ✓ Lassen Sie die Mitarbeiter neugierig sein, neue Erfahrungen machen
- ✓ **Motivieren**
  - ✓ Wirklich motiviert ist nur jemand, der auf Grund eigener Erfahrungen Freude und Begeisterung an der Sache erlebt – wenn es „unter die Haut“ geht
- ✓ **Echte Feedback-Kultur**
  - ✓ Kommunizieren sie regelmäßig, dialogisch orientiert, fragen Sie nach
- ✓ **Anerkennung, Würdigung**
  - ✓ Loben Sie Leistungen, Ideen, Menschen, führen Sie Anerkennungsrituale ein
- ✓ **Talente nutzen**
  - ✓ Bieten Sie Raum, dass jeder das einbringen kann, was er kann
- ✓ **Ideen zulassen, Kreativität und Innovation fördern**
  - ✓ Glauben Sie an das was möglich ist; lassen Sie auch „verrückte“ Ideen zu
- ✓ **Ein Trainingsfeld für eine sichere Führungskultur ermöglichen**
  - ✓ Separate Zeiten anbieten, um die potenzial-aktivierende Führungskultur zu lernen, zu erproben statt nur „Learning on the job“: Auszeiten ermöglichen, Fehler zulassen.

## Fragen, Anmerkungen, Ideen...



**Vielen Dank... und Gutes Gelingen**  
beim individuellen & gemeinschaftlichen Nutzen der  
Vortrags-Erfahrungen.

**Freude beim Aktivieren und Entfalten!**

Lebens-Potenziale  
aktivieren  
Josef Quester

Beratung ⊙ Training ⊙ Coaching  
info@josefquester.de; www.josefquester.de  
mobil: 0160-90283010

## Quellen

- Hüther, Gerhard.: Den Übergang meistern - von der Ressourcenausnutzung zur Potentialentfaltung. CD Auditorium Netzwerk, Müllheim
- Dilts, Robert B.: Von der Vision zur Aktion. (Junfermann), Paderborn, 1998
- Peters, B.: Führungsspiel. Menschen begeistern, Team formen, Siegen lernen. Nutzen Sie die Geheimnisse des Spitzensports. 3. Aufl., München 2008.
- Scharmer, O.: Theorie U: Von der Zukunft her führen: Presencing als soziale Technik. 4. Auflage, 2014
- Schein, Edgar H. : Angst und Sicherheit, Die Rolle der Führung im Management des kulturellen Wandels und Lernens, in: Organisations-Entwicklung 3/03, 4 - 13