

Foto: Thomas Vogel/Stock

Anleitung zum Self-Empowerment

Führung fängt innen an

Die ständige Arbeit an sich selbst war schon immer eine wichtige Voraussetzung für gute Führung. In Zeiten von Agilität und Selbstorganisation ist sie unverzichtbar. Denn von Führungskräften wird erwartet, dass sie ihren Mitarbeitern Orientierung und Unterstützung auf unwägbarem Terrain bieten. Dafür aber müssen sie erst einmal wissen, wo sie selbst stehen.



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Die Vorstellung ist toll: Es gibt eine Herausforderung, die alle in der Abteilung betrifft. Und statt darauf zu warten, dass es jemand offiziell auf die Agenda setzt, packen einfach alle mit an. Jeder übernimmt, was er gut kann, jede trägt bei, was sie weiß. Am Ende entsteht, schnell und einfach, eine großartige Lösung. Unrealistisch? Nicht unbedingt. Denn Selbstorganisation kann tatsächlich so funktionieren – wenn alle ein gemeinsames Ziel und eine enorm hohe Motivation haben.

Das ist im Arbeitsalltag selten der Fall. Schließlich wurde selbstständiges Engagement hier jahrzehntelang wenig gefördert. Damit ein solches vernetztes, dynamisches Denken und Handeln entsteht – sich also ein höherer Grad an Selbstorganisation und Agilität entwickelt – benötigen Teams deshalb Unterstützung: Sie brauchen Zeit, um sich an die Eigenverantwortung zu gewöhnen, die Fähigkeit, ihre Möglichkeiten zu nutzen, und den Mut, es auch tatsächlich zu tun. Sie brauchen Empowerment.

Zuständig für diese Unterstützung sind die Führungskräfte. Als Gestalter und Helfer in diesem Veränderungsprozess geben sie zum einen Freiraum und binden ihre Mitarbeiter zum anderen aktiv ein: Sie sind Sparringspartner, die die Stärken der Mitarbeiter kennen und Kreativität und Engagement aus ihnen herauskitzeln. Sie stehen ihnen als Coachs beratend zur Seite, fragen nach, statt eigene Lösungen vorzugeben, und fordern nicht Perfektion, sondern ermutigen zu kontinuierlicher Verbesserung. Kurz: Sie schaffen ein gutes Arbeitsklima, in dem sich jeder entfalten kann.

Für die Manager, die mehr auf Zahlen, Daten, Fakten als auf die sogenannten weichen Faktoren fokussiert waren, ist eine solche agile Führung eine enorme Herausforderung. Um sie zu bewältigen, brauchen sie ihrerseits Empowerment. Und das kommt immer auch von innen: Denn nur wer weiß, wo er selbst steht, kann anderen Orientierung geben. Bevor sie sich ihren Teams zuwenden, sollten auch agile Führungskräfte die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit in Angriff

Preview

► **Das Selbstbild macht den Unterschied:** Warum Führungskräfte mehr denn je Lern- und Wachstumsbereitschaft brauchen

► **Erst mal ganz ehrlich:** Selbst- und Fremdbild abgleichen

► **Die eigene Landkarte erkunden:** Drei Etappen für eine umfassende Selbstreflexion

► **Grundfeste & Grundmotive:** Die persönlichen Fixpunkte als innere Basis und Kompass

► **Werte & Haltung:** Woran sich auf dem Weg zur eigenen Agilität arbeiten lässt

► **Glaubenssätze & Überzeugungen:** Sich von selbst verordneten Einschränkungen befreien

Der erste Schritt zum Self-Empowerment ist, das eigene Mindset zu prüfen. Mit welcher Haltung agiere ich als Führungskraft?

nehmen. Die Arbeit an sich selbst wird mehr denn je zur wichtigsten Führungsaufgabe.

Selbstbild prüfen: Statisch oder dynamisch?

Der erste Schritt zum Self-Empowerment ist, das eigene Mindset zu prüfen (siehe Selbstcheck, S. 75): Mit welcher Haltung agiere ich als Führungskraft? Ist meine Denkweise festgelegt oder auf Wachstum ausgerichtet? Die amerikanische Psychologin und Stanford-Professorin Carol Dweck unterscheidet zwischen dem „Fixed Mindset“, also dem statischen Selbstbild, und dem „Growth Mindset“, also dem dynamischen Selbstbild:

1. Das statische Selbstbild orientiert sich im Außen.

Es ist geprägt von Denkweisen wie „Meine Fähigkeiten und Eigenschaften sind in Stein gemeißelt“, „Meine Intelligenz ist mir vorgegeben“, „Ich bin so“. Jede Situation wird von einer externen Perspektive bewertet, dabei zählen nur Ergebnisse. Typische Fragen sind: „Werde ich Erfolg haben oder scheitern? Werde ich klug oder dumm aussehen? Werde ich mich am Ende als Sieger oder als Verlierer fühlen?“ Wer ein „Fixed Mindset“ hat, trifft laufend Aussagen über den Wert einer Person. Bei Misserfolgen treten Menschen mit einem statischen Selbstbild sofort den Rückzug an: „Ich kann es nicht.“

2. Das dynamische Selbstbild orientiert sich im Innen.

Hier dominiert die Überzeugung, dass Grundeigenschaften durch eigene Anstrengung weiterentwickelt werden können – auch wenn sich Menschen in Talent oder Temperament noch so sehr unterscheiden. Erfolg bedeutet, zu erkennen, welche Wirkung erzielt wurde. Ein Misserfolg wird als Feedback gesehen und beinhaltet eine Lernchance. Die Denkweise „Ich kann es noch nicht“ regt den eigenen Wachstumsprozess an.

Gerade im agilen Kontext ist das dynamische Selbstbild eine wichtige Grundeinstellung. Denn bereits der Glaube daran, dass wir bestimmte Fähigkeiten weiterentwickeln können, weckt in uns die Lernbereitschaft und ermöglicht es Menschen, gerade dann zu wachsen, wenn sie vor großen Herausforderungen stehen. Wer glaubt, dass seine

Intelligenz oder Persönlichkeit unveränderbare und tief verwurzelte Eigenschaften sind, hat diese Möglichkeit dagegen nicht.

Welches Selbstbild eine Führungskraft hat, kann sich je nach Kontext verändern. Durch Selbstreflexion wie auch durch Training oder Coaching lässt sich eine neue, entwicklungsbejahende Haltung gezielt fördern, etwa wenn es gelingt, hinderliche, fest verwurzelte Glaubenssätze zu überwinden. Führungskräfte können so die Bereitschaft zum Lernen und zum persönlichen Wachstum aktivieren – zunächst bei sich selbst und dann auch bei ihren Mitarbeitern. Dann nämlich sind sie Vorbild für ihr Umfeld.

Die innere Landkarte erkunden: Wer bin ich?

Ein zweiter wichtiger Schritt für das Self-Empowerment ist für Führungskräfte, sich selbst zu fragen, wie ihre Mitarbeiter sie wahrnehmen und erleben. Und, vor allem, diese Frage ehrlich zu beantworten. Denn viel zu oft ist die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung groß. Hilfreich ist es, Mitarbeiter ganz offen um Feedback zum eigenen Kommunikations- und Führungsverhalten zu bitten. Das gelingt anfangs am besten im Zweiergespräch. Haben sich die Mitarbeiter daran gewöhnt, regelmäßig Feedback zu geben, lässt sich die Frage auch im Meeting aufgreifen.

Dazu bereitet die Führungskraft zum Beispiel ein Flipchart mit drei Abschnitten mit folgenden Überschriften vor: More of ... / Same of ... / Less of ... Die Teilnehmer können nun ihre Einschätzung auf Klebezettel schreiben und in die drei Rubriken kleben: Wovon wollen sie mehr? Was soll beibehalten werden? Wovon wollen sie weniger? Die Führungskraft liest die einzelnen Punkte laut vor und moderiert anschließend die Reflexion mit dem Team. Wichtig sind Wertschätzung auch für die Beiträge, die der Führungskraft nicht gefallen, sowie der abschließende Dank für die Offenheit.

Im Laufe der Zeit werden das Selbst- und Fremdbild der Führungskraft so deutlich stärker übereinstimmen. Das gibt ihr ein stärkeres Selbstvertrauen und mehr Gelassenheit. Es ist auch deshalb wichtig, weil der ehrliche Abgleich die Basis für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft schafft. Und diese Beziehung ist der zentrale Hebel, um die Qualität

des Arbeitsumfeldes zu verbessern und die emotionale Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen zu stärken. Schließlich kann die direkte Führungskraft entscheidend dazu beitragen, dass alle ihr Potenzial entfalten können, indem sie die emotionalen Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter erkennt und angemessen auf sie reagiert.

Etappe 1: Den inneren Kompass kennen

Dieses Verständnis können Führungskräfte vor allem dann entwickeln, wenn sie vorher in ihrem Umfeld gute und vertrauensvolle Beziehungen aufgebaut haben. Und das gelingt dann am besten, wenn die Führungskraft mit sich selbst im Reinen ist. Der dritte große Schritt zum Self-Empowerment ist deshalb, sich selbst – sozusagen die eigene Landkarte – zu erforschen. Denn wie wir sind, beeinflusst unsere Sicht auf die Welt und unser Verhalten. Und das, was wir wahrnehmen und erleben, beeinflusst wiederum, wie wir sind.

Ein bekanntes Modell, das ein erstes Grundverständnis der eigenen Persönlichkeit vermittelt, liefert das „Big Five Persönlichkeitsmodell“. Es beschreibt das Wesen eines Menschen anhand von fünf Basisdimensionen:

► **Neurotizismus** beschreibt das Bedürfnis nach Stabilität – und die Art, wie wir auf Rückschläge reagieren. Es beantwortet die Frage: „Wie ängstlich, unsicher, schüchtern bin ich?“

► **Extraversion** ist das Maß, inwieweit wir auf Reize von außen reagieren. Frage: „Wo suche ich Anregungen – im Innen oder im Außen?“

► **Offenheit** steht für die Frage, inwieweit wir aktiv nach neuen Ideen und Erfahrungen suchen: „Wie neugierig und experimentierfreudig bin ich?“

► **Verträglichkeit/Soziabilität** beschreibt, inwieweit wir eigene Interessen über die anderer stellen. Die Frage: „Wie gut kann ich mit anderen Menschen Beziehungen aufbauen?“

► **Gewissenhaftigkeit** steht für das Maß, wie organisiert und ergebnisorientiert wir arbeiten: „Wie sorgfältig, zuverlässig, effektiv und genau arbeite ich?“

Diese fünf Basisdimensionen, die sich mit zahlreichen Persönlichkeitstests prüfen lassen, können in ihrer Ausprägung stark variieren. In ihrem Zusammenwirken

spiegeln sie das wider, was gemeinhin als individuelle Persönlichkeit oder Charakter gilt. In ihren Grundzügen sind sie – als Tendenzen – bereits sehr früh erkennbar. Und auch wenn die Persönlichkeit noch nicht vollständig ausgereift ist, verändert sie sich in der Regel nicht mehr grundlegend.

Die eigenen Ausprägungen zu kennen und zu akzeptieren, ist für eine erfolgreich agierende Führungskraft deshalb enorm wichtig. Denn aus einem introvertierten Menschen beispielsweise wird selten ein begeisternder Motivationscoach. Eine Führungskraft wird gegenüber ihren Mitarbeitern und ihrem Team nur dann überzeugend wirken, wenn ihr Agieren im Einklang mit ihren grundlegenden Persönlichkeitsstrukturen steht. Anders wirkt es aufgesetzt – und wenig vertrauensbildend.

Grundmotive als feste Orientierungspunkte

Weitere Elemente, die dabei helfen, die eigene Landkarte zu erkunden, sind die



Lesetipps

► **Katrin Greßer, Renate Freisler: Agil und erfolgreich führen – Neue Leadership-Kompetenzen: Mit einem agilen Mindset und Methoden Ihre Führungspersönlichkeit entwickeln.**

managerSeminare, Bonn 2017, 24,90 Euro.

Wie können Führungskräfte ihr Team zur Selbstorganisation befähigen?

Eine Einführung ins Thema Agilität, mit vielen Tools und Übungen.

► **Katrin Greßer, Renate Freisler: Leadership-Kompetenz Selbstregulation – Im komplexen und agilen Umfeld als Führungskraft selbstwirksam handeln und Vorbild sein.**

managerSeminare, Bonn 2017, 24,90 Euro.

Eine Kernkompetenz für die neue Arbeitswelt – und wie sich erlernen lässt.

Inklusive Tipps und Übungen.

► **Sylvia Jumpertz: Erfolgsfaktor EQ – Führung in flachen Hierarchien.**

www.managerseminare.de/MS220AR01

Neue Führung ist Beziehungsarbeit. Und Beziehungsarbeit funktioniert nicht ohne emotionale Intelligenz. Wie sie sich entwickeln lässt.

► **Ingo Radermacher: Antifragil führen – Strategien für das Unerwartete**

www.managerseminare.de/MS235AR02

Wenn das Unerwartete zur Gewohnheit wird, müssen Führungskräfte eine neue Stärke entwickeln: Antifragilität.

Grundmotive einer Person. Sie geben Kraft und sorgen für Antrieb und auch sie verändern sich nur wenig im Laufe des Lebens. Hierbei handelt es sich vor allem um drei zentrale Grundmotive:

- ▶ **Das Machtmotiv, die Aufbruchskraft:** Etwas gestalten wollen, Führung übernehmen, neue Wege wagen, Ideen generieren, Ziele setzen, Durchsetzungswille, Nutzenorientierung, Emotionen, Status, Gegenwartsorientierung.
- ▶ **Das Leistungsmotiv, die Strukturkraft:** Von sich heraus etwas tun und verbessern wollen, die systematische und planerische Herangehensweise, Distanz, Ratio, Klarheit und Zukunftsorientierung.
- ▶ **Das Beziehungsmotiv, die Gemeinschaftskraft:** Der gute Austausch mit Menschen, Werteorientierung, Kommunikation und das Interesse für andere, Nähe, Intuition, Vergangenheitsorientierung.

Eine schöne Aufgabe, um die eigenen Motive zu erkunden, ist die Gebrauchsanweisung für sich selbst (siehe Tutorial, S. 76, Übung 1). Sie lässt sich auch gemeinschaftlich im Team umsetzen. Dazu macht sich jeder im Vorfeld Gedanken anhand der Frageliste und kommuniziert anschließend im Teammeeting seine „Gebrauchsanweisung“. Die Führungskraft selbst fängt an, das ermutigt die Mitarbeiter, sich zu öffnen. Die Übung stärkt das Vertrauen untereinander und schafft Verständnis für die unterschiedlichen Charaktere im Team.

Etappe 2: Werte hinterfragen und wachsen

Zu den spezifischen Persönlichkeitsmerkmalen zählen des Weiteren die Werte einer Person, ihre Haltung und ihr Selbstverständnis (vor allem in ihrer Führungsrolle) sowie ihre Glaubenssätze und Überzeugungen. Diese Merkmale können sich im Laufe eines Lebens deutlich stärker verändern als Basisdimensionen und Grundmotive. An ihnen lässt sich auch gezielt arbeiten, wenn es um persönliches Wachstum und insbesondere die Entwicklung agiler Führungskräfte geht.

Werte etwa bewegen und lenken unsere Energie. Sie sind die Nährstoffe für unsere Motivation. Daher ist es essenziell, sich über die eigenen Werte im Klaren zu sein, und sie immer wieder mit den Wertvorstellungen des Unternehmens, der Mitarbeiter und des Umfeldes abzugleichen. Führungskräfte sollten sich deshalb Zeit nehmen für Selbstreflexion und sich fragen: Was ist für mich wertvoll? Und auch: Wo können im täglichen Miteinander Wertekonflikte entstehen? Gibt es vielleicht einen inneren Wertekonflikt, etwa weil sich die Vorstellungen des Unternehmens in Bezug auf die Mitarbeiterführung von den eigenen unterscheiden? Oder passen die eigenen Werte nicht mehr zur neuen Dynamik?

Die Haltung drückt sich im Verhalten einer Person aus. Verändert sie ihre Haltung, hat dies einen direkten Einfluss auf ihr Verhalten. Ein langjähriger Teamleiter etwa, der in einem unserer Programme zur Führungskräfteentwicklung immer stark die Haltung „Das haben wir alles schon einmal gemacht und es hat sich nichts verändert“ vertreten hatte, zeigte sich doch nach und nach offener und erkannte schließlich sein Entwicklungspotenzial. Mit seiner Haltung veränderte sich sein Verhalten: Kollegen berichteten, dass er interessierter und freundlicher kommunizierte und sich aktiv bemühte, die Zusammenarbeit zu verbessern.

Die eigene Haltung – gegenüber sich selbst und anderen – zu entwickeln, beginnt damit, sie zu hinterfragen. Dabei hilft eine kleine Übung: Sie besteht darin, sich jeweils fünf Gedanken, Emotionen oder Bilder zu notieren, die ganz spontan im Kopf auftauchen – etwa zu den Begriffen Mitarbeiter,

Die Autorinnen:



Foto: Jurga Gier Photograph

Renate Freisler ist Gründungsmitglied von EinfachStimmig und dort für das Geschäftsfeld Balance im Business verantwortlich. Kontakt: www.einfachstimmig.de

Katrin Greßer ist Organisationsentwicklerin und Geschäftsführerin bei dem Beratungsunternehmen EinfachStimmig, Nürnberg. Kontakt: www.einfachstimmig.de

Selbstcheck: Reflektieren Sie Ihr Mindset!

Reflektieren Sie Ihr eigenes Mindset und prüfen Sie Ihr Führungsverhalten, indem Sie sich und Ihr Team im Moment einschätzen. Beantworten Sie dazu die Aussagen mithilfe der Bewertungsskala von 1 bis 5 (1 = kaum; 5 = vollständig).

Bewertung

1. Ich kenne meine Aufgaben als Führungskraft in meinem Unternehmen.
2. Ich weiß, welches Führungsverständnis ich selbst habe.
3. Ich weiß, was Führung für mich bedeutet.
4. Meine Mitarbeiter haben den Freiraum, den sie brauchen, um selbstorganisiert zu arbeiten und Verantwortung zu übernehmen.
5. Ich kenne die Stärken und Fähigkeiten meiner Mitarbeiter, sodass ein stärkenorientierter Einsatz möglich ist.
6. Ich vertraue meinen Mitarbeitern.
7. Wenn ich das Vertrauen meiner Mitarbeiter noch nicht habe, weiß ich, warum.
8. Ich toleriere Fehler meiner Mitarbeiter und sehe diese als Chance für deren Weiterentwicklung.
9. Ich gebe meinen Mitarbeitern regelmäßiges Feedback.
10. Ich reflektiere mich selbst regelmäßig und motiviere meine Mitarbeiter dazu, mir Feedback zu geben.
11. Ich sehe Konflikte im Team als Chance, sich persönlich und im Team weiterzuentwickeln.
12. Ich fördere mein kreatives Potenzial ebenso wie das meiner Mitarbeiter.
13. Ich weiß, was meine Mitarbeiter motiviert.
14. Ich arbeite daran, dass meine Mitarbeiter ihr Potenzial entwickeln können.
15. Ich weiß, welche Entwicklungsziele meine Mitarbeiter anstreben.
16. Ich halte mich an meine Aussagen und bin verbindlich in meinem Tun.
17. Ich schenke meinen Mitarbeitern ausreichend Anerkennung für deren Leistung.
18. Auch in schwierigen Situationen sehe ich die Erfolge, die mein Team schafft.
19. Ich nutze verschiedene Moderations- und Kreativitätsmethoden, um gute Ergebnisse mit meinem Team zu erzielen.
20. Ich pflege mit meinen Mitarbeitern eine aktive Dialogkultur.

Summe

Auswertung

Bitte beachten Sie, dass die Punktwerte lediglich als Orientierungshilfe gedacht sind und keine Normwerte darstellen.

1 bis 39: Ihr Mindset ist noch sehr statisch. Suchen Sie sich ein bis zwei Aussagen, an denen Sie arbeiten möchten. Gehen Sie schrittweise vor, und loben Sie sich für erste Erfolge.

40 bis 59: Sie sind schon gut unterwegs. Arbeiten Sie weiter an sich und Ihrem Team, und bauen Sie so Schritt für Schritt die Dynamik Ihres Mindsets aus.

60 bis 79: Sie sind auf einem fortgeschrittenen Level. Bleiben Sie dran und machen Sie sich bewusst, welche Entwicklung Sie schon gemacht haben.

über 80: Sie haben ein stark ausgeprägtes dynamisches und agiles Mindset. Leben Sie Ihre Vorbildfunktion und tragen Sie Ihre Haltung in die Organisation weiter.



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS239AR07

Tutorial Reflexionen fürs Self-Empowerment



Wer für das Empowerment seiner Mitarbeiter sorgen möchte, sollte sich zunächst um sich selbst kümmern. Zum Beispiel mit diesen Selbstreflexionen, die die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit stärken.

1. Gebrauchsanweisung für sich selbst

Wer seine Grundmotive kennt, kann authentischer agieren und so leichter eine vertrauensvolle Beziehung zu seinen Mitarbeitern aufbauen. Folgende Fragen helfen, sie zu entdecken:

- ▶ Was mag ich?
- ▶ Wann gehe ich in die Luft?
- ▶ Was ärgert mich?
- ▶ Wie erhält man meine Sympathien?
- ▶ Wodurch bin ich zu verführen?
- ▶ Was kann ich gar nicht ausstehen?
- ▶ ... und außerdem?

2. Die persönlichen Werte erforschen

Machen Sie mithilfe der folgenden Fragen eine Liste:

Was ist Ihnen am wichtigsten? Was gibt Ihrem Leben Sinn? Finden Sie zehn Werte, die für Sie wesentlich sind.

- ▶ Markieren Sie die drei Werte, die Ihnen am wichtigsten sind.

- ▶ Nehmen Sie sich Zeit, um über folgende Fragen nachzudenken: *Wie wirken diese drei Werte in Ihrem Leben?*

Woran sind diese Werte in Ihren Handlungen erkennbar – für Sie selbst und für andere? Wo bestehen gegebenenfalls Wertekonflikte? Wenn Sie diesen Werten mehr Raum geben würden, inwiefern würde sich Ihr Leben verändern?

- ▶ Schreiben Sie Ihre Erkenntnisse auf und beobachten Sie in den nächsten Tagen, wie diese drei Werte und evtl. auch die Wertekonflikte im beruflichen und privaten Alltag zum Ausdruck kommen.

3. Die innere Haltung erkennen

Unsere Haltung drückt sich in unserem Verhalten gegenüber anderen aus – ob wir es wollen oder nicht. Reflektieren Sie deshalb Ihre Grundhaltung als Führungskraft:

- ▶ Was halte ich von meinen MitarbeiterInnen?
- ▶ Welche Prinzipien gelten für mich als Führungskraft?
- ▶ Welche Werte sind mir im Umgang miteinander wichtig?

Und weiter:

- ▶ Wofür stehe ich?
- ▶ Was macht mich als Mensch aus?
- ▶ Was motiviert mich?
- ▶ Lebe ich diese Dinge in einer wertschätzenden Haltung?
- ▶ Was möchte ich dem anderen im Gespräch vermitteln?
- ▶ Welche Inhalte kann ich überzeugt vertreten?
- ▶ Habe ich echtes Interesse an dem Gespräch und dem Gesprächspartner?
- ▶ Begegne ich dem Gegenüber in einer offenen, neugierigen und wertschätzenden Haltung?

4. Die innere Haltung verändern

Prüfen Sie, bevor Sie in Ihr nächstes Gespräch oder Meeting gehen, konkret, ob es Bewertungen oder Einstellungen gibt, die Ihr Handeln einfärben und Offenheit und eine wertschätzende Begegnung behindern.

Bereiten Sie das Gespräch im Idealfall vor, indem Sie diese Fragen schriftlich beantworten:

- ▶ Wie ist Ihre innere Haltung dem Gesprächspartner gegenüber? Eher positiv oder eher negativ?
- ▶ Was möchte ich dem anderen im Gespräch vermitteln?
- ▶ Welches Interesse an dem Gespräch und dem Gesprächspartner habe ich?
- ▶ In welcher Haltung (offen, wertschätzend, neugierig ...) möchte ich meinem Gegenüber begegnen?

5. Glaubenssätze aufdecken

Glaubenssätze sind tief verankerte Überzeugungen, die unser Denken und Handeln beeinflussen und unserer persönlichen Entwicklung bisweilen unnötige Grenzen setzen. Um einen Eindruck zu bekommen, welche Überzeugungen Sie prägen, vervollständigen Sie ganz spontan folgende Satzanfänge:

- ▶ Ich muss
- ▶ Ich sollte
- ▶ Ich soll
- ▶ Ich darf nicht
- ▶ Ich kann nicht

Die Antworten liefern Hinweise, wo Sie mit einem Coach oder Trainer gezielt weiterarbeiten sollten.



Quelle: www.managerseminare.de; Renate Freisler/Katrin Greßer: Agil und erfolgreich führen, managerSeminare, Bonn 2017; Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

Konflikte, Führungskraft. Die Ergebnisse werden anschließend genauer betrachtet: Was davon ist positiv belegt, was eher negativ? Überwiegt die positive Einstellung oder eher die negative? Darauf folgt die nächste Überlegung: Wie wird sich diese Einstellung im Gespräch, im Meeting oder in einer Konfliktsituation zeigen?

Ein Beispiel: Einer Führungskraft wurde ein neuer Mitarbeiter vorab als sehr fleißig, innovativ und ehrgeizig angekündigt. Ein erstes Delegationsgespräch steht an. Mit welcher inneren Haltung wird sie wohl das Gespräch führen? Angenommen, auf ihrer Agenda steht gleich im Anschluss zum wiederholten Male ein Kritikgespräch mit einem Kollegen, von dem sie glaubt, er sei unflexibel, altmodisch und kritikresistent. Welche Haltung wird sie in dieses Gespräch tragen – und wie wird es verlaufen?

Um Gespräche positiv und auf Augenhöhe führen zu können, prüfen gute Führungskräfte deshalb vor einem Gespräch ihre innere Haltung und machen sich bewusst, was sie von einzelnen Mitarbeitern halten: Inwieweit beeinflussen sie alte Erfahrungen mit dem Gegenüber? Gibt es Bewertungen, die ihr Handeln „einfärben“, die Offenheit und eine wertschätzende Begegnung behindern könnten? Die beste Fachexpertise kann wenig helfen, wenn sie über Kunden, Mitarbeiter oder Geschäftspartner denkt: „Wahrscheinlich kann ich wieder alles dreimal erklären ...“ Oder: „Ich bin gespannt, welche Rechtfertigung ich diesmal höre!“ Eine schriftliche Vorbereitung, in der Ziele, Inhalte und die angestrebte eigene Haltung festgehalten werden, erleichtert es, die guten Vorsätze umzusetzen.

Etappe 3: Neue Freiräume finden

Glaubenssätze sind tief verankerte Überzeugungen und Denkmuster. Sie gestalten unser Selbstbild und beeinflussen sowohl unser Denken und Handeln als auch die Wahrnehmung unserer Umwelt. Dabei lassen sich offensichtliche Glaubenssätze, die jeden Tag ausgesprochen werden, unterscheiden von solchen Glaubenssätzen, die wir sozusagen laut denken. Drittens gibt es noch die Glaubenssätze, die nicht

offensichtlich sind, sondern unbewusste Überzeugungen. Die Entstehung dieser Überzeugungen kann bis in die tiefste Kindheit zurückreichen. Typische Beispiele sind:

- ▶ „Ich muss alles alleine schaffen.“ vs. „Alle Menschen sind hilfsbereit und unterstützen mich.“
- ▶ „Ich bin nichts wert, egal was ich leiste.“ vs. „Ich bin wertvoll, egal was ich leiste.“
- ▶ „Ich muss es allen recht machen.“ vs. „Ich darf meine eigenen Bedürfnisse zeigen.“

Der Wahrheitsgehalt der Aussagen ist dabei irrelevant. Auch empirisch bewiesene Tatsachen sind Glaubenssätze, denn sie sind durch zukünftige empirische Aussagen widerlegbar. Entsprechend ändern sich gesellschaftliche und auch wissenschaftliche Maßstäbe stetig. So war es lange Zeit vollkommen akzeptiert, dass die Erde eine Scheibe ist. Homosexualität wurde über Jahrzehnte als psychische Störung „behandelt“ und war in Deutschland ein Straftatbestand, der bis tief in die 1960er-Jahre hinein verfolgt wurde.

Die eigenen Glaubenssätze unter die Lupe zu nehmen, kann vorher ungeahnte Entwicklungsschübe ermöglichen. Damit dies gelingt, ist allerdings in der Regel professionelle Unterstützung durch Training oder Coaching nötig. Denn für die eigenen Überzeugungen sind wir selbst meist blind. Sie fesseln uns wie der kleine Trick, mit dem indische Elefanten am Weglaufen gehindert werden: Sie werden gleich nach der Geburt als Elefantenjungen mit einem Strick am Hinterbein an einem Pflock angebunden. Seine ganze Kindheit lang lernt der Elefant dort, dass er nicht weglaufen kann, da er am Hinterfuß den Strick spürt.

Wenn der Elefant ausgewachsen ist, hat er zwar die Kraft, selbst eine große Kette mitsamt einem Baum auszureißen. Aber er wird mit demselben Strick am selben Pflock befestigt wie als kleines Elefantenbaby. Es ist sein Glaube an die eigenen Grenzen, die ihn daran hindert, über seinen gewohnten Radius hinauszugehen. Gerade für eine agile Führungskraft wären solche Grenzen enorm kontraproduktiv: Die Erschließung neuer Räume und Chancen – für sich und andere – ist schließlich ihre zentrale Aufgabe.

Katrin Greßer, Renate Freisler

Der ehrliche Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild schafft die Basis für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft.

managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Testen Sie einen
Monat lang
managerSeminare
für nur 8 EUR



Ihre zusätzlichen Vorteile im Testmonat



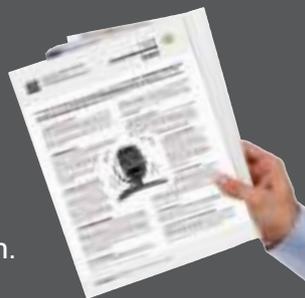
Fachbuch-Rabatt

Sparen Sie bereits im Testmonat **50%** beim Kauf von **Büchern** aus der „Leadership kompakt“-Reihe.



Handout-Lizenz

Wählen Sie aus über 3.000 Archivbeiträgen: Artikel **kostenlos downloaden** und als Handouts einsetzen.



Trainingskonzepte preiswerter

Profitieren Sie von **einsatzfertigen Trainingskonzepten**: Auch als Test-Abonnent erhalten Sie **50 EUR** Rabatt.

Jetzt einen Monat lang für nur 8 EUR testen



www.managerseminare.de/testen