

Betriebliche Prävention

Arbeit | Gesundheit | Unfallversicherung



Tim Robert Zander

Mit gesunder Selbstführung Ressourcen schonen

Die Auseinandersetzung mit sich selbst ist eine wichtige Voraussetzung für gute Führung. Dabei erkennen viele Führungskräfte den Wert des bewussten Umgangs mit den eigenen Ressourcen. Coaching kann dabei unterstützen, blockierende Glaubenssätze aufzulösen – eine wichtige Voraussetzung, um Verantwortung abzugeben und die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken.

Wenn Veränderungen an der Tagesordnung stehen und der Druck zunimmt, neigen viele Führungskräfte dazu, ihre Leistungsorientierung zu übertreiben und reagieren oft mit Mehrarbeit. Das hängt auch mit ihrem dynamischen Selbstbild zusammen, das die amerikanische Psychologin Carol Dweck als „Growth Mindset“ bezeichnet. Menschen mit einem solchen Mindset haben die Haltung, dass sie sich in jedem Bereich weiterentwickeln und verbessern können, wenn sie nur genügend Einsatz bringen, trainieren oder lernen.

Auch wenn die damit verbundene entwicklungsbejahende Haltung grundsätzlich positiv und im agilen Kontext förderlich sein kann, besteht das Risiko der eigenen Überforderung. Durch Selbstreflexion und Coaching lässt sich eine Haltung fördern, die auf Balance, ein gesundes Wachstum und den bewussten Umgang mit den eigenen Ressourcen ausgerichtet ist. Führungskräfte können so die Bereitschaft zum persönlichen Wachstum entwickeln und ihre Selbstkompetenzen und Resilienz als Voraussetzung für gute Führung stärken. Nur so können sie Vorbild für ihr Umfeld sein. Hinderlich bei dieser Entwicklung sind häufig fest verwur-

zelte Glaubenssätze. Dabei handelt es sich um Überzeugungen und Prägungen aus früheren Lebenszeiten. Diese unter die Lupe zu nehmen, kann ungeahnte Entwicklungsschübe ermöglichen.

Blockierende Glaubenssätze durch Coaching auflösen

Die Psychologie kennt für die am meisten verbreiteten Prägungen das „Modell der inneren Antreiber“. Es stammt aus der „Transaktionsanalyse“ – einer psychologischen Beschreibung der Hintergründe und Dynamiken menschlichen Miteinanders – und beschreibt fünf antreibende Konzepte, denen Menschen insbesondere in problematischen Situationen und unter Stress wie programmiert folgen (siehe Kasten). Im Coaching können die Antreiber aufgedeckt und überwunden werden, damit sie nicht übermächtig werden und daran hindern, Menschen konstruktiv zu führen.

Zwei innere Antreiber sind „Sei stark“ und „Mach schnell“. Eine Führungskraft, die von diesen Glaubenssätzen stark geprägt ist, möchte lieber alles selbst tun und hat keine Geduld für andere. Führungskräfte mit diesen Antreibern können viel leisten, sind aber nicht achtsam gegenüber sich selbst, bitten nicht um Unterstützung und sagen nicht nein, egal wie viel Arbeitslast sie haben. Die Gefahr dabei: Wenn die eigenen Ressourcen nicht regeneriert werden, setzt sich der Körper früher oder später zur Wehr: Schlafstörungen und Depressionen bis zum Zusammenbruch können die Folge sein.

Ein weiteres Problem bei den genannten Antreibern: Führungskräften fehlt oft das Verständnis, dass ihre Mitarbeitenden mitun-

ter nicht so stressresistent sind wie sie. Das führt dazu, dass sich die Mitarbeitenden aufgrund einer unterschiedlichen Persönlichkeitsstruktur nicht anvertrauen können, wenn sie an ihre Grenzen kommen. Auch nach außen kann die Haltung der Führungskraft, dass man Ziele nur mit Härte erreichen kann, negative Folgen haben: Statt von Kooperation ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit geprägt von der Haltung „Wir gegen die anderen“, wodurch eine starke Wettbewerbsorientierung zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Abteilungen entstehen kann. Dem selbstorganisierten Arbeiten, das von gegenseitiger Unterstützung geprägt sein sollte, steht dies im Weg.

Die fünf Antreiber aus der Transaktionsanalyse

Das aus der Transaktionsanalyse stammende Konzept der inneren Antreiber, das in den 1970er-Jahren von dem amerikanischen Psychologen Taibi Kahler entwickelt wurde, unterscheidet fünf typische Antreiber, die verantwortlich für unterschiedliche Verhaltensmuster sein können: „Sei perfekt“, „Mach schnell“, „Sei stark“, „Mach es allen recht“ und „Streng dich an“.

Die Transaktionsanalytiker gehen davon aus, dass die inneren Antreiber als eine Form von Glaubenssätzen meist im Kindesalter verinnerlicht wurden, um auf die Erwartungen der Eltern oder andere Bezugspersonen zu reagieren und um Liebe und Zuneigung zu erhalten. Nach Taibi Kahler haben Menschen mehrere Antreiber in sich, aber mindestens einer dominiert. Bis zu einem gewissen Grad werden die Glaubenssätze, die auch als Kombination im gleichen Verhalten auftreten können, von einem selbst und auch von dem Umfeld als positive Eigenschaften wahrgenommen. Bei starker Ausprägung sind sie allerdings störend oder können krank machen. Vor allem in Stresssituationen neigen Menschen dazu, immer wieder in das jeweilige Verhaltensmuster zu verfallen und reagieren daher oft unangemessen auf gegenwärtige Ereignisse. Im Coaching können die Antreiber bewusst gemacht und reflektiert werden, was den Stress jeweils auslöst. Gemeinsam kann mithilfe von sogenannten Erlaubern – das sind positive Glaubenssätze, die den Zwang des Antreibers lösen – trainiert werden, in der jeweiligen Stresssituation angemessener zu reagieren.

Fünf Antreiber und der Umgang einer Führungskraft mit diesen:

1) „Sei perfekt“

Verhaltensmuster: Die Führungskraft gibt sich mit einem Ergebnis nie zufrieden und will immer noch besser sein. Daher reagiert sie mit Unverständnis und Ärger auf eine aus ihrer Sicht schlechte Leistung eines Mitarbeiters.

Erlauben: Meine Mitarbeitenden und ich dürfen Fehler machen. 80 Prozent sind vollkommen ausreichend.

Die Folge: Die Führungskraft investiert mehr Zeit in das Erwartungsmanagement. Mit der Zeit gelingt es ihr besser, Verantwortung und Aufgaben zu delegieren.

2) „Mach schnell“

Verhaltensmuster: Die Führungskraft ist von Tempo, Dringlichkeit und Effizienz getrieben. Dass sie sich keine Zeit für die Mitarbeitenden nimmt, kann von diesen als wenig wertschätzend empfunden werden und demotivierend wirken.

Erlauben: Ich darf mir und meinen Mitarbeitenden Zeit geben.

Die Folge: Die Führungskraft merkt, dass Zeit und Ruhe gut investiert sind. Fehler werden so vermieden, und die Mitarbeitenden spüren, dass ihre Arbeit wertgeschätzt wird.

3) „Sei stark“

Verhaltensmuster: Die Führungskraft ist von dem Glaubenssatz „Sei hart gegen dich und andere“ geprägt. Nein zu sagen, wäre ein Zeichen von Schwäche. Daher will sie alles selbst machen und bittet nicht um Hilfe.

Erlauben: Ich und andere dürfen Schwäche zeigen. Sich Hilfe zu holen, ist etwas Gutes.

Die Folge: Die Führungskraft achtet auf Überlastung im Team und unterstützt, wenn für einen Mitarbeiter eine Aufgabe zu herausfordernd ist. Oder sie bittet eine andere Mitarbeiterin um Unterstützung. Das stärkt die Selbstorganisation im Team.

4) „Mach es allen recht“

Verhaltensmuster: Wenn dieser Antreiber dominant ist, will die Führungskraft es möglichst allen recht machen und geht daher Konflikten aus dem Weg. Demzufolge fordert sie auch die Mitarbeitenden auf, sich mit anderen gut zu stellen.

Erlauben: Ich darf es auch mir selbst recht machen. Es müssen nicht alle mit meiner Meinung und meinen Entscheidungen zufrieden sein.

Die Folge: Die Führungskraft hat erkannt, dass sie aufgrund ihrer Rolle und Rechte auch unliebsame Entscheidungen treffen darf. Auch kann sie Teammitglieder aufbauen, die sie dabei unterstützen, Konflikte anzugehen.

5) „Streng dich an“

Verhaltensmuster: Entsprechend der Haltung, dass Erfolge nur durch harte Arbeit erreicht werden können, erwartet die Führungskraft von sich und anderen, dass überdurchschnittliches Engagement – auch über die eigentliche Arbeitszeit hinaus – gezeigt wird. Leistung ist an Zeit und nicht an Ergebnissen orientiert.

Erlauben: Arbeit darf auch leicht sein und Erfolge dürfen gefeiert werden.

Die Folge: Der Führungskraft gelingt es zunehmend besser, ihren Mitarbeitenden Freiheiten bei der Bewältigung ihrer Aufgaben zu geben und sie auf Basis der Ergebnisse zu beurteilen. Dadurch stärkt sie das Vertrauen, und es fällt ihr leichter, Aufgaben und Verantwortung zu delegieren.

Quelle: Tim Robert Zander in Anlehnung an: Kahler, Taibi (1975).
DRIVERS: The Key to the Process of Skripts.

Neues Führungsverhalten lernen

Wenn die Leistungsorientierung bei einer Führungskraft zu stark ausgeprägt ist (Antreiber: „Sei perfekt“), kann ein Coach dabei unterstützen, kontraproduktive Verhaltensweisen zu erkennen. Denn eigene Überzeugungen, die Menschen bereits im Kindesalter verinnerlicht haben (siehe Kasten), sind ihnen oft nicht bewusst. Hilfreich dabei sind systemische Fragen: Welche typischen Verhaltensweisen stehen Ihnen im Weg, und welche alternativen Handlungsmöglichkeiten können Sie in den jeweiligen Situationen entwickeln? Auf diese Weise erkennt die Führungskraft ihre Verhaltensmuster und Glaubenssätze, und dieses Bewusstmachen kann dazu führen, negatives Verhalten zu überwinden.

Ein Beispiel: Die Führungskraft lädt sich immer wieder zu viel Arbeit auf, und es ärgert sie, wenn Mitarbeitende die Aufgaben aus ihrer Sicht zu langsam erledigen. Auch wenn der Glaubenssatz „Sei stark“ sie in die Führungsrolle gebracht hat, sollte überprüft werden, ob diese Haltung auch fortan weiterhilft. Dann stellt sie oft fest, dass der Wert, andere zu entwickeln, wichtiger ist als fachlich perfekt zu sein. Im nächsten Schritt gilt es, den neuen, positiven Glaubenssatz zu formulieren, der folgendermaßen lauten könnte: „Nur wenn ich andere entwickle und sie beim selbstorganisierten Arbeiten unterstütze, bin ich hilfreich bezie-

” Bei der agilen
Führung kommt es
vor allem auf eine
gute und menschliche
Interaktion an. “

hungsweise eine gute Führungskraft.“ Das neue Verhalten muss reifen. Wenn es ausprobiert wird, kann es Rückschläge geben. Deshalb sollte man anfangs nicht zu streng zu sich sein, denn gerade Stress kann ein Verstärker möglicher innerer Antreiber sein. Wichtig ist, alternatives Verhalten zu üben, sich dabei zu beobachten und – falls man in frühere Verhaltensweisen verfällt – es situationsabhängig anzupassen.

Mehr Entlastung durch Delegation

Der stärkere Fokus auf die Personalentwicklung und die Förderung des selbstorganisierten Arbeitens haben weitere Vorteile: Die Mitarbeitenden erleben einen modernen Führungsstil, vor allem wenn sie mehr Verantwortung erhalten und an Entscheidungen beteiligt werden. Außerdem wird die Führungskraft entlastet, vorausgesetzt, sie hat sich damit auseinandergesetzt, welche Ressourcen im Team zur Verfügung stehen und welche Möglichkeiten es gibt, Aufgaben zu delegieren.

Mit einem Sparringspartner, zum Beispiel einem Coach oder einer anderen Führungskraft, kann gemeinsam reflektiert werden, wie die Übertragung von Aufgaben und Verantwortung im Idealfall aussehen sollte. Aufgaben schrittweise abzugeben und dabei nicht zu eng zu kontrollieren, ist der richtige Weg. Auch sollte die Führungskraft den Mitarbeitenden die Zeit geben, sich an das neue Führungsverhalten zu gewöhnen. Hierfür ist es wichtig, mit dem Team kontinuierlich zu kommunizieren und es in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Das heißt, den Teammitgliedern zu vermitteln: „Ich möchte meine Arbeitslast reduzieren und euch entsprechend euren Stärken und Interessen in Projekte einbinden.“ Das stärkt die intrinsische Motivation des Teams und trägt dazu bei, dass sich das Potenzial der Selbstorganisation entfalten kann.

Menschlich führen in einem gesunden Arbeitsumfeld

Ob das neue Führungsverhalten anerkannt und auf das Team überzeugend wirkt, hängt vor allem davon ab, ob das Agieren der Führungskraft im Einklang mit ihrer Persönlichkeit und ihren Werten steht. Anders wirkt es aufgesetzt – und wenig vertrauensbildend. Dagegen authentisch wirkt das Verhalten, wenn die Führungskraft die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag in ihrer Experten- oder Stellvertreterrolle stärkt und sie dazu zu ermutigt, neue Erfahrungen zu sammeln. Auch regelmäßige Feedbackschleifen und Retrospektiven, also die Rückschau auf die Zusammenarbeit im Team, sind wichtig – ganz im Sinne der agilen Teamentwicklung. Vermittelt zu bekommen, etwas gut zu können, gibt den Teammitgliedern Selbstvertrauen und motiviert sie, auch anspruchsvolle Aufgaben

zu übernehmen. Es geht aber nicht nur darum, die Leistung der Mitarbeitenden anzuerkennen, sondern auch darum, Antennen für ihre Sorgen zu haben und empathisch darauf einzugehen.

Für eine nachhaltige Mitarbeiterführung bildet die gesunde Selbstführung der Führungskraft mit Vorbildfunktion eine wichtige Grundlage. Bei der agilen Führung, die Mitarbeitenden ermöglicht, entsprechend ihrer Interessen Projekte selbstverantwortlich zu steuern, kommt es vor allem auf eine gute und menschliche Interaktion an. In einer solchen Unternehmenskultur können sich Mitarbeitende entfalten, und die Führungskraft, die von fachlichen Aufgaben entlastet wird, kann sich der wichtigsten Führungsaufgabe widmen: ein gesundes Arbeitsumfeld mit intrinsisch motivierten Mitarbeitenden zu gestalten. Wichtig dabei ist, gesundes Arbeiten präventiv und ganzheitlich zu fördern. Zum Beispiel durch eine regelmäßige Kommunikation über das Aufgabenpensum und die zeitlichen Ressourcen einzelner Teammitglieder sowie durch ein wertschätzendes Miteinander, das durch Vertrauen und Fairness geprägt ist. In einer solchen Kultur stehen Gesundheit, Wohlbefinden und Leistungsfähigkeit im Einklang.

Literatur

- [1] Berne, Eric: *Die Transaktions-Analyse in der Psychotherapie. Eine systematische Individual- und Sozial-Psychiatrie*, 2006.
- [2] Dweck, Carol: *Selbstbild: Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*, 2018.
- [3] Gudacker, Martin: *Achtung Glaubenssatz: Wie Sie in Ihrem Coaching mit einer wirksamen Methode tiefgreifende Veränderungen erreichen (Edition Training aktuell)*, Taschenbuch, Oktober 2023.
- [4] Hegendörfer Dr. Katrin: *Ein Weg zu mehr Resilienz und Lebensqualität*, 2022.
- [5] Kahler, Taibi: *DRIVERS: The Key to the Process of Skripts*, 1975.

.....

Tim Robert Zander ist Agiler Coach, Resilienzberater und Gründer von Agilität Consulting und Resilienz Consulting. In diesem Umfeld arbeitet er branchenübergreifend mit Individuen, Teams und Organisationen vom Einzelunternehmer bis hin zum Konzern.

E-Mail: office@agilitaet-consulting.de

