

Mut zum Führen

Ein Selbstermutigungsprogramm für Führungskräfte

Erfahrungen & Weiterführendes aus einem Führungskräfte-Workshop

Mut spüren – Ein Experiment

Wenn es um die alltäglichen Entscheidungen, das konstruktive Miteinander oder die effektive Lösungssuche geht, brauchen Sie dazu überhaupt Mut in Ihrem Führungsalltag?

Zum Einsteigen in das Thema startet der Workshop mit einer Übung. Die Teilnehmer formieren sich in großen Kreisen zu 8-10 Personen, die alle die gleiche Aufgabe bekommen: Ein Ball soll von einer festen Ausgangsperson im Kreis von Teilnehmer zu Teilnehmer geworfen werden, so dass jede Person ihn einmal in Händen hält und er am Ende wieder beim Ausgangspunkt ankommt. Nach 2-3 Ballrunden ist die feste Reihenfolge im Kreis etabliert. Jeder weiß, von wem er den Ball bekommt und an wen er ihn wieder abgibt. Im nächsten Schritt geht es um die Optimierung des Balldurchganges, der ca. 10-15 Sekunden gedauert hat. Jede Gruppe hat 5 Minuten Zeit, den gerade eingeübten Ablauf zu beschleunigen. Jetzt sollen 3 Bälle in weniger als 5 Sekunden in der vorher fest eingeübten Reihenfolge von Person zu Person und wieder zum Ausgangspunkt zurück gelangen.

Zuerst gibt es viele ungläubige Gesichter „Ist das überhaupt machbar?“ Dann erste Ideen, ein Üben in Sachen Geschwindigkeit startet – erst als deutlich wird, dass das Ziel so nicht erreichbar ist, wird die von Allen immer noch beibehaltene Kreisauflistung in Frage gestellt. Damit löst sich auch die Methode „Ball fangen“ und der damit verbundene bisherige Gedankenrahmen auf und lässt ganz neue Alternativen entstehen, die am Ende die Aufgabenerfüllung ganz einfach ermöglichen. So spiegeln nach kurzer Zeit die zufriedenen Gesichter den Spaß und den erlebten Erfolg beim Ausprobieren der verschiedenen kreativen Ideen wider. Mal rollen die Bälle auf einer schiefen Ebene aus Händen entlang, mal rutschen sie durch ein senkrechtes, aus Händen geformtes Rohr von oben nach unten oder werden, ganz eng im Kreis stehend, nacheinander berührt.

„Wie zufrieden sind Sie bei dem gerade erlebten Optimierungsprozess mit Ihrem eigenen Beitrag, Ihrem gezeigten Mut zum Führen – mit der Art und Weise wie Sie z.B. Initiative übernommen, Vorschläge eingebracht, Fehler korrigiert, Vorgehensweisen hinterfragt oder sich auf die Ideen der Anderen eingelassen haben?“

Die plötzliche Stille im Raum macht die Beteiligung der Anwesenden deutlich. Auf die sich anschließende Frage „Was für eine Art von Mut brauchte es denn in diesem Übungsbeispiel? Was haben Sie bei sich selbst oder bei anderen erlebt?“ sprudelt es nur so an Antworten, die auf einem Flip gesammelt werden: Mut auszuprobieren, vorzupreschen, Fehler zu machen, neu zu beginnen, sich auf Ideen anderer einzulassen, Nähe auszuhalten, Kompromisse einzugehen.... Diese Zusammenstellung dient als Anregung für die nächsten Gedankenschritte, die jeder für sich selbst vornimmt:

„Wenn Sie mit sich zufrieden waren, woran lag es? Welchen Mut haben Sie gerade in sich gespürt – welche Kraft war in Ihnen? Und wie zeigen Sie ihn in Ihrem Alltag immer wieder? Vielleicht haben Sie aber auch Wünsche an sich – Welchen Mut haben Sie bei sich vermisst? – Welchen hätten Sie manchmal gerne noch?“ Welche Parallelen gibt es zwischen der Situation im Beispiel und den Situationen in Ihrem Alltag?“

Was ist Mut?

Mut liegt (nach Aristoteles) wie jede Tugend zwischen zwei Extremen: zwischen Feigheit und Tollkühnheit. Mut ist ein dynamischer Zustand. Es gilt – situationsabhängig – immer wieder neu die Balance zu finden zwischen einem besonnenen, übervorsichtigen Zögern auf der einen Seite und einem waghalsigen, vorschnellen Handeln auf der anderen Seite. Mut ist auch – abhängig von den Kenntnissen und der Lebenserfahrung eines Menschen – die individuelle Abwägung zwischen befürchteten Risiken und erhofften Chancen einer Verhaltensweise. Und je mehr Angst und Bedenken im Raum sind, je größer die rein subjektive Risikoeinschätzung ist, desto mehr Mut braucht es, in der entsprechenden Situation adäquat zu handeln.

Wer sich offen und ehrlich mit Mitarbeitern, Kollegen oder auch dem Vorgesetzten auseinandersetzt, legt sich fest, wird greifbar und damit auch angreifbar. Wer Entscheidungen trifft, Dinge anpackt und aktiv handelt, läuft immer auch die Gefahr, Fehler zu machen. Wer Verantwortung abgibt, verliert ein Stück Kontrolle und Einfluss und muss sich auf andere verlassen.

Da ist die Versuchung manchmal groß, den Risiken kurzfristig aus dem Weg zu gehen und z.B.

- Konflikte zu vermeiden und unterschwellig vorhandene Sticheleien zwischen den Mitarbeitern zu überhören, mit dem Anspruch, dass ein Team „*lauter erwachsener Menschen*“ schon allein zurecht kommt oder
- eine sich stetig verschlechternde Leistung an den Mitarbeiter nicht zeitnah zurückzumelden, sondern immer wieder zu vertagen, in der Erwartung, dass sich alles schon irgendwie von selbst regelt,
- eigene Unsicherheiten mit Gegenangriffen zu überspielen und Fehler unter den Teppich zu kehren, in der Hoffnung, dass es niemandem auffällt.

Allerdings: Wer Geradlinigkeit vermissen lässt, erstickt das Engagement sowie das Vertrauen der Mitarbeiter im Keim und verliert damit Glaubwürdigkeit und Respekt – auch vor sich selbst.

Mutiges Handeln hingegen gibt klare Orientierung, die zielgerichtete Aktivitäten ermöglicht und unnötige Reibungsverluste minimiert. Das stärkt die Einsatzbereitschaft und die Motivation der Mitarbeiter, sich entsprechend ihren Fähigkeiten einzubringen. Das schafft auch eine glaubwürdige Atmosphäre der Offenheit und Wertschätzung, die gegenseitigen Respekt und Vertrauen wachsen lässt.

Stellen Sie sich einmal vor, was dadurch in Ihrem Team und in Ihrem Unternehmen alles möglich wäre!

Die Bewertung der vorhandenen Risiken und Chancen wird in jeder Situation neu – meist unbewusst – vorgenommen und führt zu sichtbarem Verhalten. Machen Sie sich diese Zusammenhänge bewusst. Reflektieren Sie, welchen Mut Sie gerade zeigen und in sich tragen. Dann fällt Ihnen im Gegenzug auch auf, was Sie gerade vermissen und hilfreich sein könnte. Die bewusste und ehrliche Bestandsaufnahme der momentanen Sach- und Emotionslage erfordert den Mut, sich immer wieder selbst in Frage zu stellen.

„Für was hätten Sie gerne in Ihrem Führungsalltag mehr Mut? Was ist dann anders? Woran werden Sie und andere erkennen, dass Sie in bestimmten Situationen mutiger geworden sind?“

Eine chinesische Weisheit besagt: *„Wer etwas will, findet Wege. Wer etwas nicht will, findet Gründe.“* So gehen Sie mit Ihrer inneren Auseinandersetzung einen wichtigen Schritt. Sie fokussieren Ihre Aufmerksamkeit auf das, was Sie erreichen wollen und halten damit automatisch Ausschau nach Mitteln und Wegen, Ihr Ziel zu verwirklichen.

Gewohnheit – das Band, das zurückhält

Je häufiger Sie etwas tun oder denken, desto eher wird es Ihnen zur Angewohnheit. Schließlich denken Sie gar nicht mehr groß darüber nach, sondern folgen unbewussten Routinen. Ein Autopilot übernimmt Ihre Steuerung. Erinnern Sie sich noch als Sie Autofahren lernten? Zu Beginn war alles neu, ungewohnt. Sie waren voll gefordert mit bremsen, kuppeln, schauen, entscheiden und dann auch noch auf die Anweisungen des Fahrlehrers hören und diese umsetzen. Doch schon nach kurzer Zeit ging Ihnen das in ‚Fleisch und Blut‘ über. Und die damit wieder freigewordenen Gehirnkapazitäten haben Sie genutzt: Sie wurden mutiger, fingen an sich beim Fahren zu unterhalten, Musik zu hören... Und denken Sie heute beim Fahren noch darüber nach, wann Sie den Blinker setzen? Sie machen es einfach, oder?

Erkennen wir einmal eine Denk- oder Verhaltensweise als gut und sinnvoll, dann speichert unser Gehirn das Ganze aus ‚Rationalisierungsgründen‘. Je mehr Wiederholungen dazukommen, desto mehr verselbständigt sich diese Fähigkeit und wandert von der Großhirnrinde, der Zentrale für unser bewusstes Tun, tiefer ins Hirninnere. Schließlich setzt sie sich als Gewohnheit dauerhaft im limbischen System fest, das die automatische Steuerung übernimmt. Tausende – zum Teil banalste – Entscheidungen müssen wir täglich treffen. Dank unserer Gewohnheiten kann das Gehirn bei vielem selbständig beschließen, was zu tun ist. Dieser Mechanismus schafft Sicherheit und verschafft uns damit den Freiraum, unsere Kraft und Energie auf das Wesentliche und Neue zu konzentrieren. Nur leider schaffen diese Gewohnheiten auch Bequemlichkeiten. Sie hindern uns daran, aus unserer Komfortzone, dem sicheren Bereich des Vertrauten hinauszugehen, unsere uns selbst gesteckten Grenzen zu erweitern, uns weiterzuentwickeln und zu lernen.

Die Erweiterung unserer Gewohnheiten setzt die Überwindung innerer Hemmschwellen und die Veränderung fest abgespeicherter Denk- und Verhaltensweisen voraus. Besonders wenn die Veränderung nicht selbst initiiert oder vom inneren System als extrem nützlich eingestuft wird, wird dies erst einmal als Belastung wahrgenommen. Sie steht dem menschlichen Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung entgegen. Bei Vertrautem wissen Sie, was Sie haben. Das Neue hingegen und dessen Konsequenzen können Sie noch nicht einschätzen. Das bringt unerwünschte Unwägbarkeiten mit sich, die Unsicherheit, Widerstände und Skepsis auslösen. Das gilt es in jedem Entwicklungsprozess – ob beruflich oder privat – zu Beginn sich bewusst zu machen und zu akzeptieren.

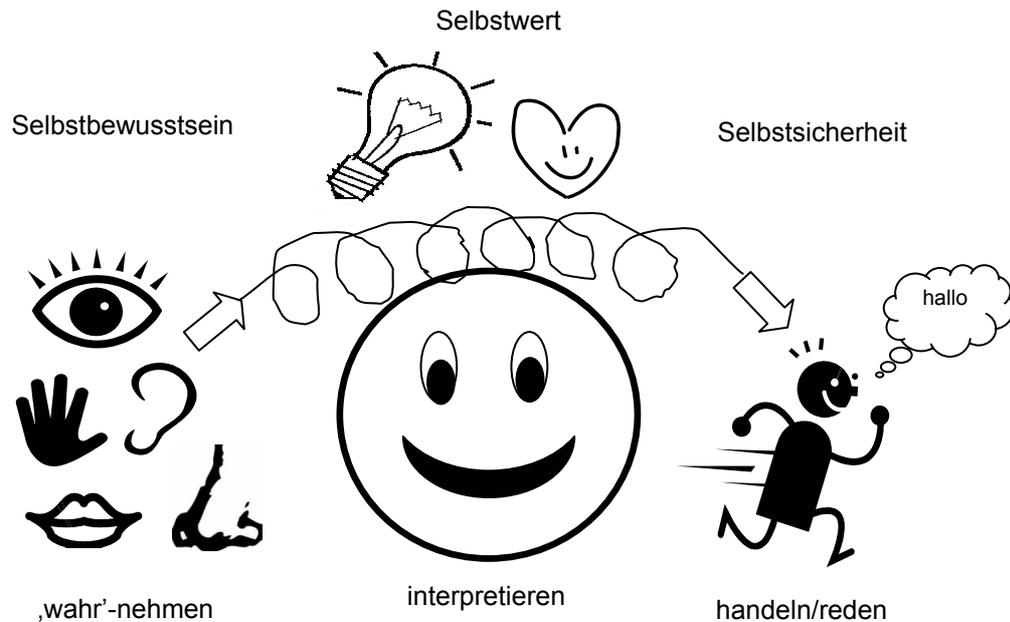
Den Kreis des Gewohnten erweitern

Erinnern Sie sich an das Eingangsexperiment zurück? Erst als die feste Kreisauflösung und das Fangen des Balls gedanklich aufgehoben wurde, entstanden neue zielführende Handlungsoptionen.

Überlegen Sie sich, wie Sie den festen Kreis dessen, was Sie gewohnt sind, sinnvoll und vor allen Dingen schrittweise auflösen und erweitern können. Wie bekommen Sie ‚Appetit auf Neues‘? Was fördert Ihren Willen und die Energie, ein Risiko einzugehen? Es gilt: Lieber in kleinen Schritten langsam vorwärts vorgehen, als sich zu überfordern und in Panik zu geraten. Druck und Angst bauen nur unnötige Blockaden auf. Hier findet kein Lernen, keine Erweiterung unseres Denken und Handelns statt. Wir versuchen nur erschreckt zur Rettungsinsel des

Althergebrachten zurückzukehren. So ist es nicht mehr möglich, dem inneren Lockruf nach Sicherheit und Orientierung zu widerstehen und grenzüberschreitend weiter zu gehen.

Wollen Sie künftig Ihre Handlungsoptionen im Führungsalltag sukzessive vergrößern, dann lohnt es sich zu erkunden, auf welcher Grundlage Sie Ihre Entscheidungen zum Handeln treffen. Dazu ist ein einfaches Modell zur Informationsverarbeitung hilfreich, das Ihnen im Folgenden gleichzeitig auch einige praktische Ansatzpunkte zur Selbstermutigung liefert.



Mut wahrnehmen – Selbstbewusstsein entwickeln

Am Anfang steht die Aufnahme von Informationen durch unsere fünf Sinne, durch Sehen, Hören, Fühlen, Riechen und Schmecken. In jeder Sekunde prasseln unendlich viele Informationen auf uns ein. Um die Fülle überhaupt bewältigen zu können und Überforderung zu verhindern, filtern unsere Sinnesorgane rigoros aus, so dass wir nur einen kleinen Bruchteil bewusst wahrnehmen.

Dazu eine kleine Übung: „Schauen Sie sich einmal in dem Raum, in dem Sie sich gerade befinden, bewusst um und merken Sie sich mindestens 5 Gegenstände, die blau sind. Fertig? Jetzt schließen Sie für einen kurzen Moment Ihre Augen und zählen alle Dinge auf, die rot sind.“

Durch die Konzentration auf die Farbe Blau konnten Sie das Rot im Raum gar nicht oder nur eingeschränkt wahrnehmen. Stimmt's? Dieses **Phänomen der selektiven Wahrnehmung** beruht auf der Fähigkeit nur bestimmte Aspekte der Umwelt wahrzunehmen und andere hingegen auszublenden. So wie ich gerade Ihre Aufmerksamkeit gelenkt habe, können Sie es auch. Sie tun es tagtäglich anhand Ihrer gemachten Erfahrungen, Überzeugungen, Vorlieben und Interessen. Als Konsequenz kommt so Ihr individuell gewähltes und subjektiv geprägtes Bild der Welt zustande, das Sie als ‚wahr‘ nehmen und das als Ihre eigene Wirklichkeit Ihr Denken und Handeln beeinflusst. Manchmal können wir uns gar nicht mehr vorstellen, dass es auch andere Betrachtungsweisen, Perspektiven und Möglichkeiten gibt, als diejenigen, die wir gerade selbst vor Augen haben.

Wir alle sind geprägt von Erziehung und Schule. Hier standen unsere Unzulänglichkeiten, Schwächen und Fehler allzu oft im Mittelpunkt, weil man mit guter Absicht versucht hat, uns aus diesen herauszutrainieren. So liegt unser Blickwinkel auch heute noch häufig auf Defiziten, Schwierigkeiten und Fehlern anstatt auf unseren Fähigkeiten und Verdiensten. Doch Sie können wählen, welche Aspekte Sie stärker in den Fokus nehmen wollen, welches Bild von sich selbst Sie sich anschauen möchten. Und wenn Sie schon wählen können, dann wählen Sie doch selbstermutigend!

Deswegen: *„Wann in Ihrem Leben waren Sie mutig und haben damit positive Konsequenzen erlebt? Welche Mutsituationen fallen Ihnen ein, die Sie stolz machen? Denken Sie dabei auch an die vielen Alltagssituationen,*

- *bei denen Sie sich trotz innerer oder äußerer Widerstände positioniert haben,*
- *bei denen Sie anderen vertraut haben oder*
- *bei denen Sie für sich eine Grenze überschritten haben*

und den Moment gespürt haben, an dem es kein Zurück mehr gibt.

Denken Sie an das, was Sie dadurch für sich oder andere erreicht haben, was dadurch alles möglich geworden ist. Und auch daran, wie dieses Handeln und das erreichte positive Ergebnis Sie bestärkt hat, einen weiteren Schritt zu gehen. Lassen Sie eine dieser mutigen Situationen wieder ganz lebendig vor Ihrem geistigen Auge auferstehen, so als würde es gerade eben passieren. Welche Bilder sehen Sie? Was hören Sie? Wo in Ihrem Körper hat Ihr Mut sein Zuhause? Wie fühlt es sich an, mutig zu sein? Tauchen Sie ein in Ihre Erinnerung und genießen Sie sie so intensiv wie möglich. Für welche künftige Herausforderung ist dieser gerade erlebte Mut gut? Was könnte Sie in Ihrem Führungsalltag wieder daran erinnern? Welches Symbol, Bild, Geräusch, welche Farbe oder vielleicht auch Handbewegung kann der Auslöser dafür sein, dass genau dieser Mut wieder in Ihnen entsteht?“

Solche Auslöser werden im NLP Anker genannt. Sie verknüpfen ganz bewusst einen externen Reiz (Symbol, Bild, Handbewegung...) mit einer vergangenen Erfahrung. Je öfter Sie sich Ihren Mut und die zurückliegenden Erfolge vor Augen halten, desto besser wirkt auch hier die ‚Macht‘ der Gewohnheit, die sich mit jeder Wiederholungsschleife tiefer ins Gehirn einprägt. Stellen Sie sich zusätzlich vor, dass diese Fähigkeit, die Ihnen gerade gut tun würde, in einer künftigen konkreten Situation genauso zur Verfügung steht und Ihnen hilft, adäquat zu handeln. Tun Sie gedanklich so, als ob das, was Sie sich von sich selbst wünschen, schon gelebte Wirklichkeit wäre. Spüren Sie schon einmal die Freude und den Stolz, wenn Sie das geschafft haben, was Sie sich vorgenommen haben.

Ihr Gehirn speichert das als Erfahrung und damit als Beweis für Ihre Fähigkeiten. Mit Ihrer so attraktiv ausgemalten Zukunft stärken Sie nicht nur Ihre Überzeugung, schwierige Anforderungen aus eigener Kraft meistern zu können, also Ihre Motivation und den damit verbundenen Handlungswillen. Sie erhöhen gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit dafür, dass aus Ihrem Traum Wirklichkeit wird. Dazu trägt auch die menschliche Eigenschaft bei, gerne Recht haben zu wollen. Kennen Sie das? Selbst wenn Sie einmal nicht Recht haben, suchen Sie Bestätigung und Beweise für Ihre Sicht der Dinge, Ihre Überzeugungen, Gedanken, Gefühle und Taten. Das funktioniert wie bei einem Zielfernrohr. Sie nehmen das Ziel ins Fadenkreuz, peilen es an und steuern unvermeidlich darauf zu!

Nehmen Sie zusätzlich genau wahr, was Sie in bestimmten Situationen unsicher werden lässt, was Sie daran hindert, tatkräftig zu handeln.

„Mut ist nicht die Abwesenheit der Angst, sondern die Erkenntnis, dass es etwas gibt, das wichtiger ist als die Angst.“ (Ambrose Redmoon)

Deswegen geht es auch darum, die vorhandenen Ängste auch tatsächlich wahrzunehmen. Welche Befürchtungen sind im Spiel? Zwischen welchen Polen sind Sie hin- und her gerissen? Und welche Bedürfnisse stecken dahinter?

Je klarer Sie wissen, um was Sie sich sorgen, desto besser können Sie den ‚schlimmsten Fall‘ vorwegnehmen. So können Sie dem ‚Feind ins Auge blicken‘ und sich Plan B und C... und damit verschiedene Handlungsmöglichkeiten auf die Reaktionen Ihrer Außenwelt überlegen. Das schafft Gelassenheit, sich der Situation zu stellen, anstatt davon zu laufen. Das schafft auch oft die Gelegenheit festzustellen, dass das Horrorszenario nur im Kopf stattgefunden hat.

Genau hinschauen, in-sich-hinein hören und hinspüren sind wesentlich. Die Wahrnehmung der bereits erlebten Fähigkeiten, noch ungenutzter Reserven und momentaner Grenzen sorgt für Selbstbewusstsein im wörtlichen Sinne. Das ist zum einen die Voraussetzung für den Mut, mit anderen zu wirken und auf andere einwirken zu können. Zum anderen ermöglicht es Ihnen den nächsten ermutigenden Lernschritt für sich festzulegen.

Ermutigend denken & fühlen – Selbstwert verstärken

Wahrnehmung schafft über die Interpretation der Informationsaufnahme gedankliche Fakten im Gehirn. Schon vor 2000 Jahren lehrte der antike Philosoph Epiktet, dass die Dinge weder gut noch böse sind, sondern erst unsere Gedanken sie dazu machen. Sie haben also auch hier die Wahl! Die entscheidende Frage ist: Wie verarbeiten Sie die eingehenden Informationen? Welche Bedeutung messen Sie Ihren verschiedensten Sinneseindrücken bei? Was denken Sie über sich und Ihre Fähigkeiten? So wie Sie sich selbst bislang kennen gelernt haben, glauben Sie, dass Sie z.B. es schaffen, Ihren Standpunkt zu verdeutlichen und Ihre Mitarbeiter ins Boot zu holen? Sind Sie davon überzeugt, dass Sie die richtige Entscheidung treffen?

Für das Tun – und für mutiges Handeln umso mehr – muss es einen guten Grund geben. Jeder, der vor einer Aufgabe steht, schätzt bewusst oder unbewusst die Erfolgsaussichten seiner Kompetenzen und seines Wirkens ab. Auch Sie werden nur aktiv, wenn Sie an die grundsätzliche Machbarkeit eines Ergebnisses glauben und davon überzeugt sind, dass auch Sie die Hindernisse überwinden und das Ziel erreichen können. Sich selbst zu ermutigen und das Vertrauen in die eigenen Stärken immer wieder zu untermauern, setzt eine optimistische Grundhaltung voraus. Dazu gehört auch die Zuversicht, dass Sie Ihr Leben in die eigene Hand nehmen und Ihre Zukunft mitgestalten können. Henry Ford sagt: *„Ob du glaubst, du kannst es oder ob du glaubst, du kannst es nicht: Du hast immer Recht!“*

Ihr Glaube kann zwar sprichwörtlich Berge versetzen, allerdings ist er nichts, was unabänderlich wäre. Er ist im Laufe der Zeit in Ihnen entstanden und hat sich verfestigt. Wenn Sie einmal Ihre inneren Leitbilder in sich verankert haben, dann bringen Sie erstmal auch gegenteilige Informationen nicht aus der Ruhe. Sie ignorieren sie einfach, halten sie für falsch oder interpretieren Ihre Erfahrungen so, dass sie Ihnen bestätigen, was Sie glauben – nur damit Sie Recht behalten. Aber nicht vergessen: Er ist immer noch Ihre eigene Konstruktion und Sie haben die Wahl. Sie können sich auch hilfreiche Einstellungen und Überzeugungen beweisen!

Es ist wichtig, welche Erfahrungen Sie sich immer wieder in Erinnerung rufen oder sich für die Zukunft ausmalen.

Das wirkt wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung, die sich deshalb erfüllt, weil Sie sich aufgrund der Vorhersage meist unbewusst entsprechend verhalten. Ähnliches kennen Sie auch als wissenschaftlich vielfältig nachgewiesenen Placebo-Effekt.

Alein die Erwartung, dass ein bestimmtes Medikament hilft, wird in vielen Fällen den Schmerz lindern. Diese Wirkung entsteht einzig und allein aufgrund der Kraft der Suggestion, die Reaktionen im Körper auslöst.

Erinnern Sie sich jeden Abend an drei Dinge des Tages, die Sie gut gemacht haben. Stellen Sie sich außerdem kurz vor, wie Ihnen konkrete Aufgaben des nächsten Tages gelingen. Das macht schon einen Unterschied. Probieren Sie es aus!

Was sagen Sie sich selbst immer wieder? Was denken Sie über sich selbst? Mit welchen Gedanken unterstützen Sie sich bei Ihrer Führungsaufgabe? *„Ich führe gern – Ich schaffe das hervorragend – Ich kann auf andere Menschen zugehen – Ich werde einen Weg finden – Mit meinen Mitarbeitern habe ich Glück ...“* Geben Sie sich selbst solche oder andere inneren Bestärkungen?

Vielleicht schleicht sich manchmal aber auch eine innere Stimme ein, die Sie an wenig ermutigende Erfahrungen erinnert: *„Du hast das noch nie geschafft – Das geht doch wieder schief – Verschwende nicht Deine Energie – Du bist schon wieder wie ein Elefant im Porzellanladen,...!“*

Das ist alles andere als ermutigend und schafft in Konsequenz auch eher Verzagttheit als energievolleres Zupacken, oder?

Wie wäre es, wenn Sie dem inneren Kritiker in Ihnen, der Sie in bester Absicht vor Rückschlägen bewahren will, die neue wirkungsvolle Aufgabe eines Qualitätssicherers geben?

Und wie wäre es, wenn aus dem destruktiven Monolog ein konstruktiver Dialog werden würde?

Mein innerer Qualitätsbeauftragter heißt Max und macht sich immer dann auf meiner Schulter sitzend bemerkbar, wenn Gefahr im Verzug ist. Sie sind als Führungskraft nicht der Problemlöser Ihrer Mitarbeiter, sondern stärken sie idealerweise, selbst auf Lösungssuche zu gehen. Genauso schicken Sie jetzt Ihren ‚Max‘ nach der Warnmeldung und der Auflistung der Schwierigkeiten auf die Erkundung nach anderen Erfolg versprechenderen Möglichkeiten. Er glaubt: *„Das funktioniert nicht!“* Also gut – was dann? Fragen Sie ihn: *„Was kann ich anders machen? Auf was muss ich noch achten?“*

Darin enthalten ist auch die implizite Vorannahme, dass es Wege gibt, die nur noch gefunden werden müssen. Das sorgt dafür, dass Sie an der Aufgabe dranbleiben, ausprobieren und üben. Auf Dauer lässt sich mit dieser Methode kaum verhindern, dass eine ankündigende Resignation oder schleichender Frust einem neugierigen Optimismus weichen, Sie immer besser werden und Ihr Ziel erreichen!

Das innere Gespräch könnte (laut Theo Schoenaker) so funktionieren wie bei einer guten Freundschaft, bei der man auch die negativen Seiten des anderen kennen lernt. Man tut nicht so, als ob es sie nicht gäbe, sondern man spricht darüber. Aber Sie sind nicht so wichtig. *„Erkenne deine Schwächen, aber betone deine Stärken, und wisse, dass du so, wie du bist, gut genug bist.“* (aus: Mut tut gut, S. 149)

Sie selbst bestimmen, was Sie über sich denken, ob Sie Ihren Selbstwert mit Ihren Gedanken schwächen oder verstärken. Sie selbst bestimmen, welche Gefühle Sie dadurch in sich selbst hervorrufen. Nicht der von Ihnen wahrgenommene Erfolg oder Misserfolg ist verantwortlich für das in Ihnen entstandene Gefühl von Zuversicht oder Hoffnungslosigkeit, sondern rein die Bedeutung, die Sie den Ereignissen geben.

Freuen Sie sich über Ihren Erfolg? Sind Sie stolz auf sich und sicher, dass Ihnen Ähnliches wieder gelingen wird? Oder sind Sie nur ‚ein blindes Huhn, das auch mal ein Korn findet‘ und fürchten sich schon vor der nächsten ‚sicheren Pleite‘?

Wenn es nicht wie gewünscht geklappt hat, hatten Sie ausnahmsweise ‚nur‘ einen schlechten Tag und überlegen sich umgehend, was Sie das nächste Mal anders machen könnten? Oder ist das Ergebnis sowieso ‚typisch‘ für Sie und Sie lassen traurig und frustriert die ‚Flügel‘ hängen, weil es ja doch nichts bringt?

Was Sie denken, beeinflusst, wie Sie sich fühlen. Nehmen Sie Ihr ‚Schicksal‘ selbst in die Hand und gehen Sie ressourcenorientiert mit sich um. Stärken Sie durch hilfreiche Gedanken und gute Gefühle Ihren Selbstwert und suchen Sie nach praktischen Möglichkeiten, angemessen auf die wahrgenommenen Ereignisse zu reagieren.

Mutig handeln – Selbstsicherheit gewinnen

Jede innere Haltung ist im Außen sichtbar, denn das ist die Grundlage, auf der Sie Ihre Entscheidungen zum Handeln treffen. Ein gutes Selbstbewusstsein und damit die ehrliche Eigenwahrnehmung der erreichten Erfolge und künftigen Handlungsfelder, gepaart mit dem Vertrauen in die erworbenen Fähigkeiten und noch schlummernden Stärken sorgt für ein gesundes Selbstwertgefühl. Beide kommen in Form eines selbstsicheren Auftretens durch Ihr offenes und glaubwürdiges Verhalten zum Ausdruck.

Paul Watzlawick sagt, dass Menschen nicht nicht kommunizieren können. Genauso wenig können Menschen auch nicht nicht handeln. Jedes Tun hat Konsequenzen – auch das Nichtstun. Die Frage ist nur: Welche Zumutungen folgen daraus? Und können Sie sich diese auf Dauer zumuten? Ärger mit Mitarbeitern, Donnerwetter vom Chef, Verlust des Arbeitsplatzes, innere Kündigung, ausgebrannt sein, Burn-Out,...? Und was können Sie den anderen, z.B. Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zumuten?

Die Vermeidung von Konflikten, Fehlern, Unruhe – das alles ist eine Reaktion auf innere oder äußere Gefahrenhinweise. Das ist wie vorauseilender Gehorsam, der einerseits schützt, andererseits aber neue Erfahrungen verhindert und Ihre Grenzen fest zementiert. Meist nützt die Strategie auch nicht auf Dauer, sondern ist nur ein kurzer Aufschub, der mit der Verschärfung der vorherigen Situation bestraft wird. Und dafür werden Sie als Führungskraft doch auch nicht gebraucht! Nehmen Sie mögliche sich ankündigende Vermeidungsimpulse künftig einfach als Warnsignal. Je früher sie es bemerken, desto eher können Sie darauf reagieren, die Situation aktiv angehen und Ihre Führungsstärke beweisen. Meist ist es dann auch noch früh genug, um sich mit ‚kühlem Kopf‘ Verhaltensoptionen zu überlegen und mit sich selbst Bedingungen für einen ‚Probelauf‘ auszuhandeln.

Selbstsicheres Handeln braucht das Gefühl, Kontrolle zu haben. Mit dem Plan B und C sind Sie für Eventualitäten gerüstet. Und wenn Sie kleine Schritte gehen, überfordern Sie sich auch nicht, sondern fördern sich selbst durch fordern – genau so wie Sie auch Ihren Mitarbeitern immer wieder helfen, den Kreis des Gewohnten zu erweitern.

Nehmen Sie wahr, ob Ihre Schritte in die gewünschte Zielrichtung wirken.

Wenn nein, dann korrigieren Sie Ihren Kurs.

Wenn ja, dann freuen Sie sich und gehen Sie weiter. Nichts ist motivierender als Erfolg. Machen Sie sich diesen durch erreichbare Teilziele möglichst oft erfahrbar.

Was ist also Ihr nächster Schritt für mehr Mut zum Führen?

Trainingsprogramm für mehr Mut

Mut verhält sich wie ein Muskel. Sobald er kein Training mehr erfährt oder nicht mehr gebraucht wird, bildet er sich zurück. So gilt es Ihren ‚Appetit auf Neues‘ und Ihre Anpassungsfähigkeit an ungewohnte Situationen durch Flexibilität im Wahrnehmen, Denken und Handeln zu trainieren. Hier einige Beispiele, wie Sie Ihren Selbstermutigungsmuskel in Ihrem beruflichen wie privaten Alltag weiter festigen können:

Raus aus dem Trott

Setzen Sie sich ganz bewusst neuen Situationen und Erfahrungen aus. Durchbrechen Sie Ihre Routinen, indem Sie einfach mal Ihren täglichen Ablauf ändern. Hören Sie Radio am Morgen? Tauschen Sie den Sender oder genießen Sie die ungewohnte Stille beim Frühstück. Probieren Sie eine neue Strecke zur Arbeit aus und kaufen Sie sich eine andere Zeitung. Laden Sie auch Menschen zu sich ein, die Sie noch nicht so gut kennen. Besuchen Sie Veranstaltungen, wo Sie noch nie waren. Begrüßen Sie Ihre Mitarbeiter einmal anders als gewohnt und ändern Sie den Ablauf der regelmäßigen Besprechungen. Tun Sie jeden Tag etwas für Sie Neues. Vielleicht stellen Sie dabei fest, dass manches noch Ungewohnte viel besser als das Alte ist. Wenn nicht, probieren Sie noch etwas ganz anderes aus. Experimentieren Sie und lassen Sie sich überraschen – jeden Tag aufs Neue!

Von der Einbahnstraße zur Kreuzung

Ihnen fällt nur eine einzige Möglichkeit ein, wie Sie auf eine herausfordernde oder neue Situation reagieren können? Dann gönnen Sie sich eine Pause und suchen Sie nach weiteren Handlungsoptionen. Ruhen Sie nicht, bevor Sie sich von Ihrer inneren Einbahnstraße auf eine gedankliche Kreuzung befreit haben: Was wäre das Gegenteil von Ihrer aktuellen Idee? Wie könnte eine Mischung aus beiden aussehen? Wenn Sie weder das eine noch das andere tun, welche Alternative ergibt sich dann für Sie? Was würden andere in Ihrer Situation tun? Was haben Sie alles selbst schon an unterschiedlichen Reaktionen erlebt?

Mut leihen

Sie kennen sicherlich Chefs, die Sie beeindruckt haben. Vermutlich waren es Menschen, deren Führung Sie konstruktiv wahrgenommen haben. Sie sind Ihnen nicht ‚hoch zu Ross‘, sondern von Mensch zu Mensch begegnet. Nehmen Sie sich diese Führungskräfte als Beispiel. Führungskräfte sind nicht nur Vorbilder für Ihre Mitarbeiter, sondern können auch selber welche haben. Schauen Sie genau hin, welches erlebte Verhalten Sie von diesen Menschen für sich übernehmen und auf Ihre Art und Weise in Ihr System integrieren möchten. Mutige Menschen können Mut ‚verleihen‘ – auch Ihnen.

Mut erkennen

Wie sehen Menschen aus, die Sie als mutig empfinden? Wie bewegen sie sich? Wodurch wird diese Tatkraft sichtbar? Schauen Sie sich bei Ihren Mitmenschen um und suchen Sie nach äußerlichen Kennzeichen für beherztes Tun. Ist es ein sicherer Blick, die aufrechte Körperhaltung oder noch etwas ganz anderes?

Was klingt mutig? Sind es die klar formulierten Worte, die gesendeten Ich-Botschaften oder die feste Stimme, die keinen Zweifel aufkommen lassen?

Mut strahlt aus und ermutigt andere, das Gleiche zu tun. Fahren Sie Ihre Antennen aus.

Je öfter Sie sich auf die Suche nach Mut begeben, desto öfter werden Sie ihn auch bei anderen finden und ganz von selbst immer öfter auch bei sich danach Ausschau halten.

Ich wünsche Ihnen viele ermutigende Erfahrungen dabei!