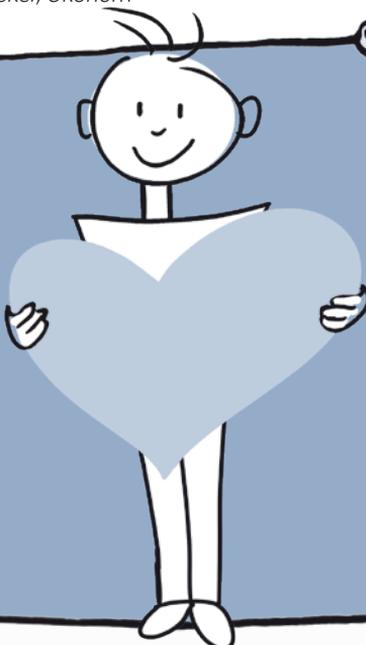


Peter Becker

Führen mit Herz

Wie Sie als vielseitige Führungspersönlichkeit mit Würde, Werten und Vertrauen erfolgreich in einer digitalen Arbeitswelt 4.0 führen können

managerSeminare Verlags GmbH – Edition managerSeminare



„Leadership is not magnetic personality – that can just as well be a glib tongue. It is not ‚making friends and influencing people‘ – that is flattery. Leadership is lifting a person’s vision to high sights, the raising of a person’s performance to a higher standard, the building of a personality beyond it’s normal limitations.“

– Peter F. Drucker, Ökonom

„Wir müssen wissen, wer wir selbst sind, bevor wir uns um andere kümmern.“

– Robert Waldo Emerson (Philosoph)

Bei Leadership geht es um Intelligenz, Glaubwürdigkeit, Menschlichkeit, Mut und Disziplin. Sich allein auf Intelligenz zu verlassen, führt zur Aufsässigkeit. Nur Menschlichkeit zu üben, macht schwach. Wer nur Zahlen glaubt, ist ein Narr. Abhängig zu sein von der Stärke des Mutes, ruft Gewalt hervor. Übertriebene Disziplin und Strenge bei Anweisungen führen zu Härte. Wenn jemand über alle fünf Tugenden verfügt und jede in seiner Aufgabe angemessenen Art einsetzen kann, dieser eine kann ein Leader werden.

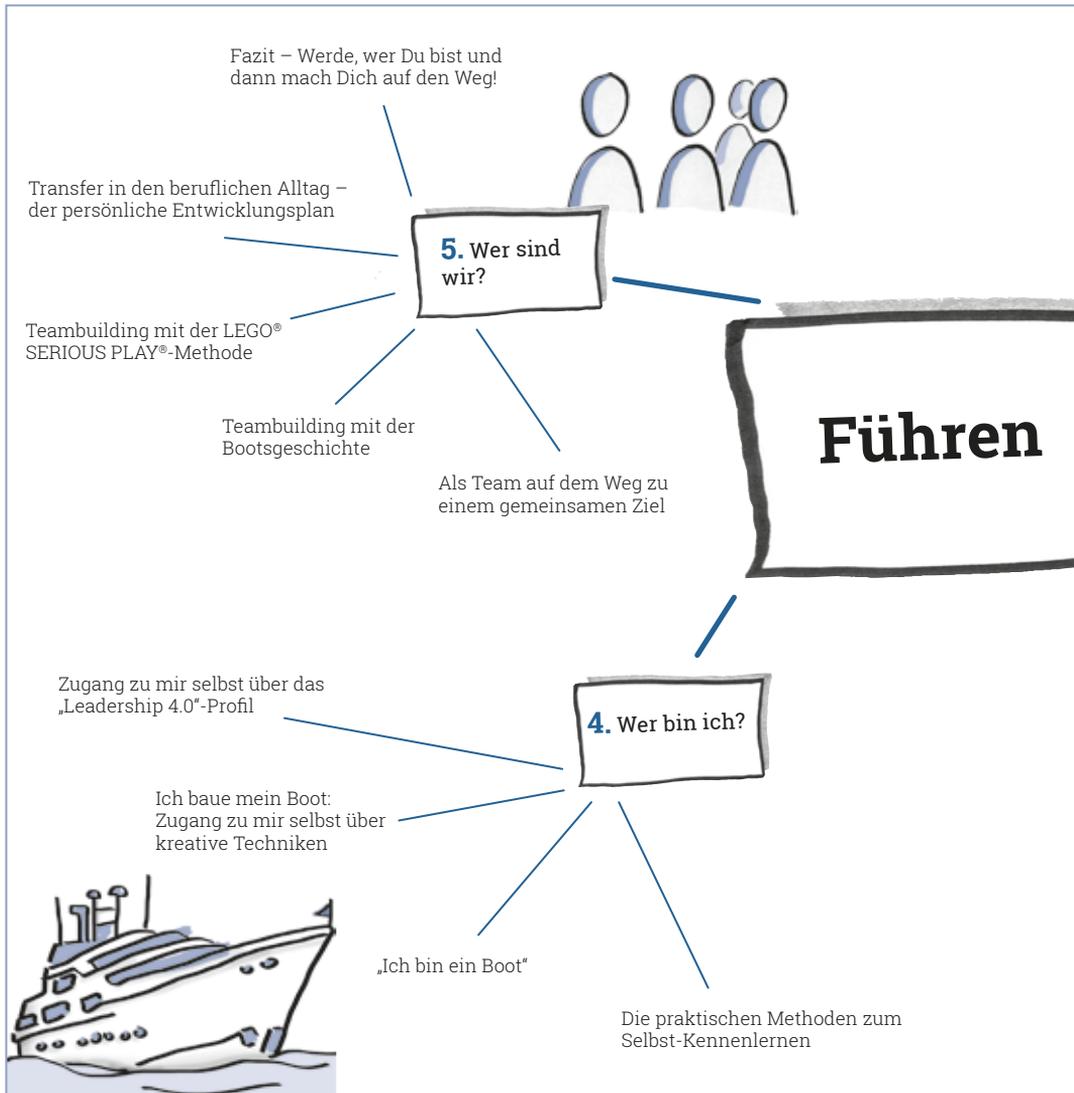
– In Anlehnung an Sun Tzu, ca. 544–496 v.Chr., bekannt durch sein Buch „Die Kunst des Krieges“

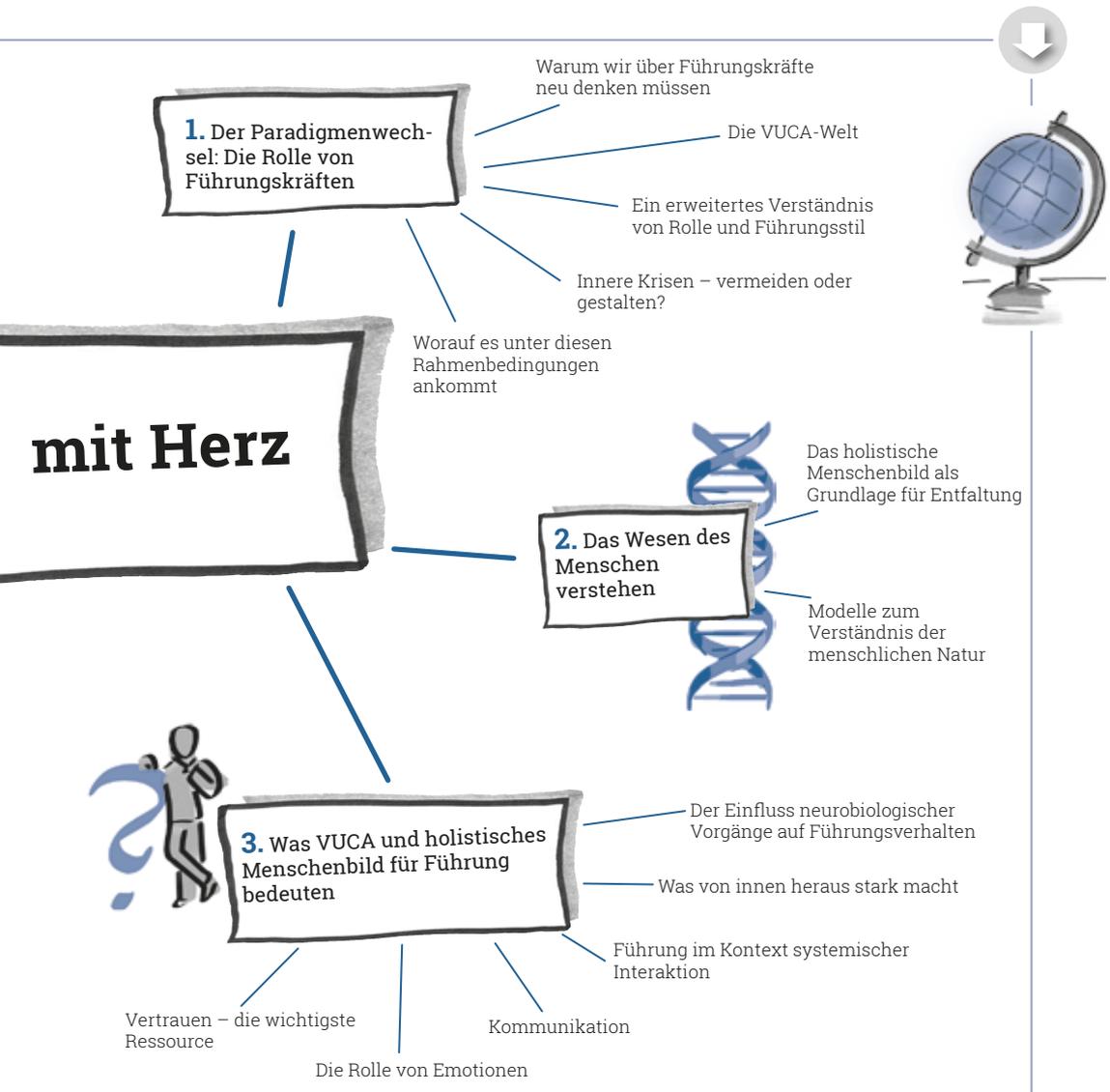
Inhalt

Einleitung	6
Darum geht's.....	8
Inhalte und Kapitel dieses Buches	10
1 Der Paradigmenwechsel: Die Rolle von Führungskräften	12
1.1 Warum wir über Führungskräfte neu denken müssen	13
1.2 Die VUCA-Welt	16
1.3 Ein erweitertes Verständnis von Rolle und Führungsstil	18
1.4 Innere Krisen – vermeiden oder gestalten?	27
1.5 Worauf es unter diesen Rahmenbedingungen ankommt	29
2 Das Wesen des Menschen verstehen	32
2.1 Das holistische Menschenbild als Grundlage für Entfaltung ...	32
2.2 Modelle zum Verständnis der menschlichen Natur.....	36
3 Was VUCA und holistisches Menschenbild für Führung bedeuten	54
3.1 Der Einfluss neurobiologischer Vorgänge auf Führungsverhalten	54
3.2 Was von innen heraus stark macht	57
3.3 Führung im Kontext systemischer Interaktion	61
3.4 Kommunikation	64
3.5 Die Rolle von Emotionen	68
3.6 Vertrauen – die wichtigste Ressource	70

4	Wer bin ich?	74
4.1	Die praktischen Methoden zum Selbst-Kennenlernen	77
4.2	„Ich bin ein Boot“	80
4.3	Ich baue mein Boot: Zugang zu mir selbst über kreative Techniken	86
4.4	Zugang zu mir selbst über das „Leadership 4.0“-Profil	101
5	Wer sind wir?	110
5.1	Als Team auf dem Weg zu einem gemeinsamen Ziel	110
5.2	Teambuilding mit der Bootsgeschichte	111
5.3	Teambuilding mit der LEGO® SERIOUS PLAY® Methode	116
5.4	Transfer in den Alltag – der persönliche Entwicklungsplan	127
5.5	Fazit – Werde, wer Du bist und dann mach Dich auf den Weg!	130
	Literatur- und Stichwortverzeichnis	132

Einleitung





Darum geht's

Ob Sie nun Gruppen-, Team- oder Projektleiter sind*, ob Sie als Vorstand oder Geschäftsführer unternehmerische Verantwortung tragen oder ob Sie irgendeine andere Leitungsfunktion haben oder für Menschen verantwortlich sind – dieses Buch habe ich für Sie geschrieben. Für jede Person, die in irgendeiner Weise die Aufgabe und Verantwortung hat, andere Menschen zu begleiten.

Weil unsere Welt zunehmend volatiler, unsicherer, mehrdeutiger und komplexer wird, suchen viele Menschen nach Halt und Orientierung. Unsere ganze Gesellschaft ist mitten in einer Umbruchphase. Alte, Sicherheit gebende Ordnungen in Politik und Wirtschaft bis hin zu den Familien funktionieren nicht mehr. Um dennoch darin navigieren zu können, wählen die Menschen Wege zur Komplexitätsreduktion – auch solche, die quälend sind und langfristig nicht tragfähig. Sie entscheiden sich etwa für einen mit einfachen Rezepten werbenden Anführer, neue Organisationsformen und Arbeitsmittel oder für die krank machende Verdrängung oder Ablenkung. Das sind keine Lösungen! Viele Anbieter von Trainings und Seminaren, viele Fachbücher und Publikationen versuchen bis heute, anderen zu erklären, wie ihre Probleme gelöst würden. Aber ich erlebe es fast täglich in meinen Kontakten zu Führungskräften und meinen Kunden – es nützt nichts.

Führung ist wie niemals zuvor inhaltlich anspruchsvoller, zeitlich aufwendiger, zunehmend herausfordernder und insgesamt wichtiger geworden. Dennoch wird, was über viele Jahre, wenn nicht Jahrzehnte praktiziert wurde, nicht in Frage gestellt oder es wird nicht dazugelernt. Stattdessen versuchen erfahrene Führungskräfte, mit neuen Methoden (Scrum, Design Thinking usw.) und neuen Organisationsformen (Agile Organisationsentwicklung, Holocracy usw.) Führung nach alten Mustern zu praktizieren und scheitern immer wieder. So wichtig und hilfreich diese neuen Ansätze auch sein mögen, sie allein reichen nicht aus. Zusätzlich wird deutlich, dass Führung für die jüngere Generation immer weniger attraktiv wird. Sie nimmt den Preis wahr, den viele, vor allem ältere Manager, dafür zahlen: Hohe zeitliche Belastungen (24/7), Vernachlässigung von Ehepartnern, Kindern und Freunden und am Ende Verlust der körperlichen, seelischen und geistigen Gesundheit. All das wird geopfert auf dem Altar der Karriere. (Vgl. Artikel der FAZ: „Fast niemand will mehr Manager werden“ vom September 2019.)

* Aus Gründen der Lesbarkeit wurde in diesem Buch das generische Maskulinum verwendet, gemeint sind selbstverständlich alle Geschlechter.

Wie sieht vor dem Hintergrund dieser Beobachtung Führung in der Arbeitswelt 4.0 nun konkret aus? Ist Führung also ein Auslaufmodell? Brauchen Menschen in Zukunft noch Führungskräfte und wenn ja, welche? Dieses Buch liefert Antworten auf diese Fragen. Dabei wird deutlich, worauf es bei dem laufenden Paradigmenwechsel im Bereich Führung ankommt:

- ▶ ein neues Menschenbild,
- ▶ eigenverantwortliche Persönlichkeitsentwicklung und
- ▶ ein erweitertes Verständnis über die Ziele und Motive von Führung.

Im Zentrum meiner Ausführungen steht der Mensch. Denn das zentrale Ziel von Führung muss sein, die in jedes menschliche Leben hineingegebene schöpferische Kraft und Würde zur Entfaltung zu bringen. Den Mut aufzubringen und innere Ressourcen und Kräfte freizusetzen, erfordert ein Gegenüber, dem an dem Wohlergehen und der Entwicklung des anderen gelegen ist. Werden die jedem Menschen innewohnenden irrsinnig hohen Potenziale freigesetzt und zum Wohl der eigenen, aber auch zur Entwicklung des Umfelds investiert, kann damit – trotz Umbruchphase – wieder ein stabiler Ordnungszustand erreicht werden. Führungskräfte können für ihre Mitarbeiter zu diesem Gegenüber werden – zu einem **„Leader mit Herz“**.



Um zum Leader mit Herz zu werden, braucht es die Entwicklung eines „inneren Kompasses“ – wie es der Neurobiologe Gerald Hüther nennt. Der Kompass wirkt aus dem Inneren heraus kräftiger und verhaltensbestimmender als alle von außen als vermeintlich attraktiv oder scheinbar notwendig propagierten Lösungen. Diesen inneren Kompass zu entwickeln, bedeutet, Verantwortung zu übernehmen und Wege zu gehen, die ich in diesem Buch vorstellen werde. Dementsprechend geht es in diesem Buch zunächst darum, den Menschen in seiner Ganzheitlichkeit zu sehen und Führung im Kontext sozialer Systeme zu verstehen. Im Anschluss lernen Sie Methoden und Werkzeuge kennen, die Ihnen auf der Abenteuerreise der ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung hilfreich sind und Ihnen den Zugang zu sich selbst eröffnen.

Inhalte und Kapitel dieses Buches

In den ersten drei Kapiteln dieses Buches geht es darum, Führung im Kontext sozialer Systeme zu modellieren. Durch Kombination von unterschiedlichen Erfahrungen und Erkenntnissen aus der Individualpsychologie, Neurobiologie, Kybernetik, Systemtheorie und Automatisierungstechnik werden die wesentlichen Aufgaben und Lösungsansätze, um sich zu einer Führungskraft mit Herz zu entwickeln, vorgestellt und besprochen.

Kapitel 1 setzt sich mit der Frage auseinander, welche neuen Rollen und Fertigkeiten Führungskräfte für die Arbeitswelt 4.0 entwickeln müssen.

Kapitel 2 beschäftigt sich näher mit dem Menschen und seinem Wesen. Ich stelle Ihnen dazu unter anderem fünf verschiedene psychologische Modelle vor, die sich in der Praxis bewährt haben. Anhand der Modelle kann der Mensch erkennen, wer er wirklich ist – seine Stärken, Ressourcen und Entwicklungspotenziale, aber auch seine Blockaden und Grenzen

Kapitel 3 fokussiert auf das „System Führungskraft“ und auf das „System Führung“. Es nimmt den Lösungsansatz aus dem zweiten Kapitel auf und überträgt ihn auf die Faktoren „Werte“, „Vertrauen“ sowie auf die Kernfähigkeit einer Führungskraft mit Herz – die wertschätzende Kommunikation.

In den letzten beiden Kapiteln dieses Buches finden Sie konkrete Wegbeschreibungen, um sich selbst und ihr Team besser kennenzulernen, um die Grundlage dafür zu schaffen, als „Führungskraft mit Herz“ zu leiten. Dieser Teil soll Ihnen helfen, den durch die ersten Kapitel hoffentlich geweckten Mut und die Neugier gleich in die Praxis umzusetzen. Sie werden hier keine Tipps und Anregungen finden, die Sie einfach nur übernehmen müssen. Stattdessen führe ich Sie in Methoden und Werkzeuge ein, die Ihnen auf der Abenteuerreise der ganzheitlichen Persönlichkeitsentwicklung hilfreich sind und Ihnen den Zugang zu sich selbst eröffnen.

In **Kapitel 4** stelle ich die Frage: Wer bin ich? Ich möchte Sie damit dabei unterstützen, einen neuen Zugang zu sich selbst herzustellen. Denn die klassische Frage „Was sind Ihre Stärken und Schwächen?“ bringt nur das ans Licht, was Sie und andere bereits wissen. Vertiefte Erkenntnisse lassen sich über die projektiven Verfahren erschließen, die Ihnen in diesem Kapitel vorgestellt werden.

In **Kapitel 5** verlasse ich die Betrachtung der Einzelpersönlichkeit und zeige Ihnen, wie wertvoll die Anwendung der Methoden aus den vorherigen Kapiteln für die Teamentwicklung ist. Es ist verblüffend, wie sich Teams neu entdecken, Verständnis für ihre Probleme entwickeln und Lösungswege beschreiten, die nicht einmal im Ansatz vorher zu erkennen waren.

Im **Anhang** des Buches gibt es eine Liste mit vertiefender Literatur sowie ein Stichwortverzeichnis zum schnellen Nachschlagen.

Zu diesem Buch gibt es außerdem Material zum Herunterladen. Die **Download-Ressourcen** sind im Buch durch das nebenstehende Symbol gekennzeichnet. Sie können darauf zugreifen, indem Sie den in der inneren Umschlagklappe dieses Buches stehenden Link in die Browserzeile eingeben.



4

Wer bin ich?

Selbst- und Fremdbild weichen voneinander ab

Um zur „Führungskraft mit Herz“ zu werden, braucht es einen guten Zugang zu sich selbst und Wissen um die eigene Wirkung. Und das ist nicht automatisch gegeben. Der Konstruktivismus geht davon aus, dass gewisse Zweifel an dem Glauben angebracht sind, dass Wissen und Wirklichkeit übereinstimmen. Was ich meine, über mich zu wissen (Selbstbild), stimmt in der Regel nicht mit der Wirklichkeit (Fremdbild) überein. Das menschliche Gehirn erzeugt kein fotografisches Abbild von der Wirklichkeit, sondern es schafft mithilfe der Sinneswahrnehmungen ein eigenes Bild der Welt. Wir konstruieren uns die Welt so, wie sie zu unserem Lebensstil passt. Die Aussagen des Konstruktivismus haben immense Auswirkungen auch auf unser Thema Führung. Führungskräfte können nicht davon ausgehen, die Wirklichkeit richtig zu sehen und zu erkennen. Sie können nicht davon ausgehen, daraus die richtigen und einzig zulässigen Schlussfolgerungen zu ziehen. Ihre Wahrnehmung ist immer subjektiv (über die Bewertung) und konstruiert die unternehmerische Wirklichkeit.

Dieses Wissen und eine damit verbundene Haltung „Mein Wissen über mich entspricht nicht der Realität! Es gibt noch viel zu entdecken und zu entwickeln“ sind gute Grundlagen für die Arbeit an der eigenen Persönlichkeitsentwicklung

Dass es weite Bereiche gibt, in denen wir uns selbst besser kennenlernen können, zeigt das Modell des „Johari-Fensters“ auf. Dabei handelt es sich um ein Kommunikationsmodell, das bereits 1955 von den US-amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelt wurde.

Gezeigt sind vier verschiedene Räume. Sie sind hier alle gleich groß dargestellt, was in der Realität nicht zwingendermaßen so sein muss:

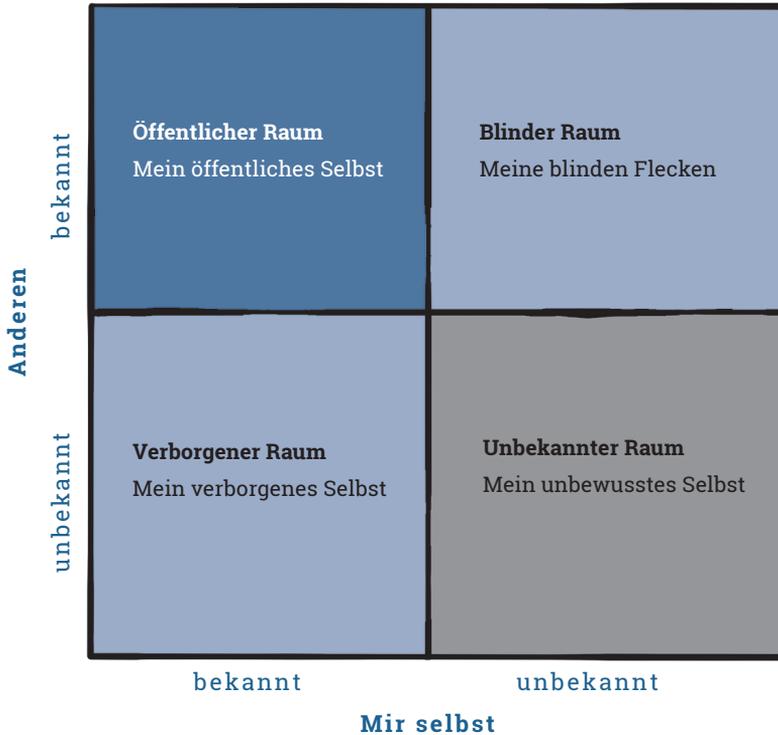


Abb.: Das Johari-Fenster – Einblick in meine Persönlichkeit

- ▶ **Verborgener Raum**
Informationen, die mir über mich bekannt sind, die ich aber nicht mit anderen teilen möchte.
- ▶ **Öffentlicher Raum**
Informationen, die mir über mich bekannt sind und die ich mit anderen teile.
- ▶ **Blinder Raum**
Informationen, die andere über mich haben, die mir selbst aber nicht bekannt sind.
- ▶ **Unbekannter Raum**
Informationen, die weder mir noch anderen über mich bekannt sind.

Räume des
(Selbst-)Kennens

Im Potenzialkreis-Modell (s. S. 38) umfasst der Wohlfühlbereich AW den öffentlichen und verborgenen Raum. Hier lebt die Führungskraft Stärken und Verhaltensmuster – Sicherheit und Bedeutung sind jederzeit gewährleistet. Alles, was unbekannt ist und potenziell gefährlich werden kann, erzeugt Angst und Abwehr. Insofern kann man dem Angstbereich AW den blinden und den unbekannteren Raum zuordnen.

Die gesamte Fläche des Johari-Fensters entspricht im Potenzialkreis-Modell der Fläche AW + AA (s. S. 38), repräsentiert also die Berufung oder die volle Integration der Würde in meine Persönlichkeit. Dann brauche ich keine Wünsche, Bedürfnisse o.Ä. anderen gegenüber zu verheimlichen, denn ich kann vorbehaltlos „Ja“ sagen zu meiner Individualität und „Nein“ sagen zu Dingen, die ich nicht will und die mir nicht guttun. Gleichzeitig kann ich durch Feedback Eigenbild und Fremdbild abgleichen, was zu mehr Authentizität und Lebensqualität führt. Persönlichkeitsentwicklung bedeutet den Mut, sich mehr dem Gegenüber zu offenbaren und aktiv konstruktives Feedback einzuholen. Damit wird die Fläche des öffentlichen Raums und damit der Wohlfühlbereich AW erweitert.

**Authentizität
erweitert den
Wohlfühlbereich**

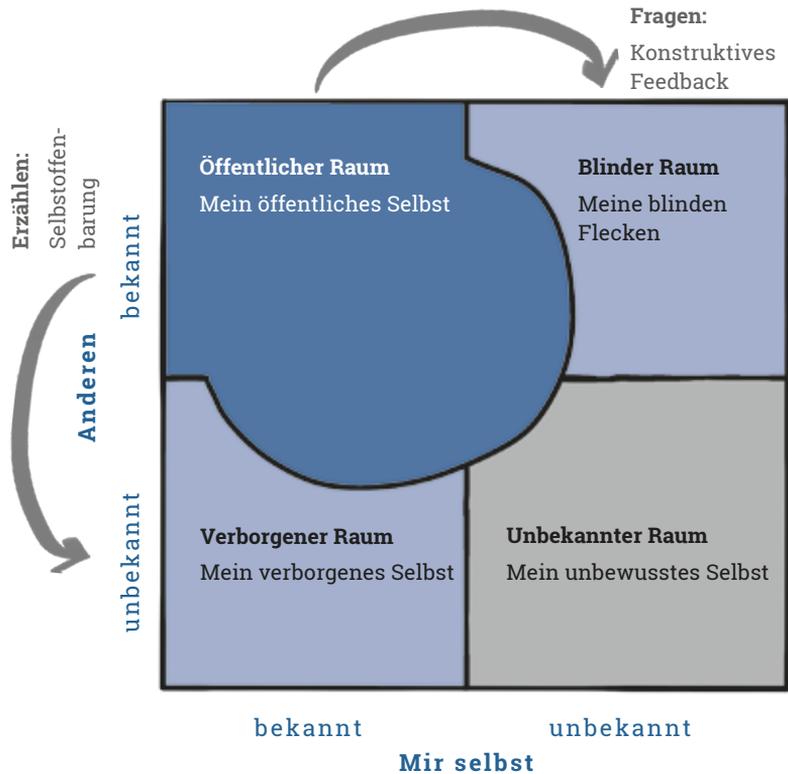


Abb.: Persönlichkeitsentwicklung im Johari-Fenster

4.2 „Ich bin ein Boot“

Die Anwendung der Bootsgeschichte ist relativ einfach. Die Aufgabe lautet folgendermaßen „Schreiben Sie eine Geschichte zur Überschrift „Ich bin ein Boot!“ Sie sind das Boot. – Es gibt keine sonstigen Vorgaben.“

Grundanalyse

Boots-
geschichten sind
einmalig

Alles in der Bootsgeschichte hat eine Bedeutung – jedes Wort, jede Aussage und auch die Struktur der Geschichte (Länge, Aufbau usw.). Als Beispiel sind hier die Bootsgeschichten von zwei Personen abgebildet, die sich von der Länge und Struktur völlig unterscheiden. Beide Personen hatten die gleiche Aufgabe und haben aufgrund ihrer Individualität auf diese Aufgabe völlig unterschiedlich reagiert. Bootsgeschichten sind einmalig – so wie ein Fingerabdruck. Selbst wenn beide eine Segelbootgeschichte geschrieben hätten, wäre jede Geschichte lebensstiltypisch unterschiedlich.

Handwritten notes on the left:

Magellen | Segler → Boot

- neue Welta / Länder entdecken → Unbekanntes Terrain
- Navigation : um Ziel anzukommen
- Freiheit : wir mit vom Ziel abweichen + was andere machen
- Abenteuer
- Neue Kultur
- Sturmsisch
- Ziel vor
- aufhalten

Typed text in the right box:

Ich bin ein Meeres- / Tiefsee-Expeditionsschiff

Ausgerüstet mit hochmoderner Technik zur Navigation und zur Erforschung des Meeres bin ich unterwegs in unerforschten Terrain. Ich bin habschauglückh. Ich kämpfe mich mit starken Dieselmotoren ausgerüstet auch durch stürmische See. Habe ich mein Ziel gebiet erreicht, anker ich vor Ort und brauche natürlich schönes Wetter, ruhige See, um meine Forschungsaufträge bearbeiten zu können. Meine Mannschaft ist top in Form und besteht nicht nur aus Fachleuten für das Schiff/Boot, die meine gesamte Technik beherrschen und warten, sondern aus einem Team von Spezialisten – meist Forschern aus unterschiedlichen Fachgebieten. Jeder hat seine Aufgaben und alle arbeiten Hand-in-Hand.

Ich bin aber nicht nur gebaut, sehr gut gebaut für die Technik & Forschungsaufgaben. Da wir oft monatelang unterwegs sind gibt es wohnliche Einzelkabinen für jedes und auch einen Gemeinschaftsraum. Der Essraum ist dank eines mit Leidenschaft Kochenden Köchens – der sehr gut. Entsprechend gut ausgehakt ist die Küche und der Vorratsraum. Natürlich angeln wir gerne und freuen uns über frisch zubereiteten Fisch.

Die Ergebnisse unserer Expeditionen werden in namhaften Fachzeitschriften publiziert und sorgen dafür, dass uns Freizeitsportler, die IFA und andere Clubs immer wieder mit finanziell gut dotierten Aufträgen versehen.

Siehe wir wieder im Heimat haben genieße ich die ruhige Zeit am Steg, Sonnenuntergänge und die leise strahlenden Vellen.

Abb.: Beispiele für zwei Bootsgeschichten, zum Herunterladen in den Download-Ressourcen

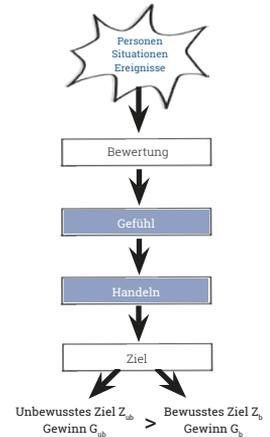
4. Wer bin ich?

Wertvolle Fragen an das Boot sind zum Beispiel:

- Welche Stärken hat dieses Boot?
- Welche Schwächen hat dieses Boot?

Wenn Sie diese Übung absolvieren, schalten Sie für den Moment Ihre Kognition und die Tendenz, zu rationalisieren, aus! Auch wenn Sie Kreuzfahrten hassen, lieber in den Bergen wandern als am Meer zu sein – schreiben Sie spontan alles auf, was in Ihrem inneren Bild zu sehen und zu fühlen ist. Lassen Sie sich einfach überraschen, was Sie da zu Papier bringen. Bevor Sie mit dem Schreiben beginnen, nehmen Sie sich bitte das Diagramm von S. 52 vor und versuchen Sie, Ihre augenblickliche Befindlichkeit wahrzunehmen:

- Wie erleben Sie sich vor der Übung (Bewertung)?
- Was fühlen Sie gerade?
- Was ist die mit dem Gefühl verbundene Absicht (Ziel)?
- Wie schreiben Sie jetzt die Bootsgeschichte?



Malen oder Fotos statt Schreiben

Manche Menschen bevorzugen es, sich visuell auszudrücken. Sie können Ihr Boot auch malen oder sich ein Boot aus einer Bildersammlung aussuchen, das Ihnen am besten gefällt. Natürlich bleibt bei dieser Art, mit der Metapher „Boot“ zu arbeiten, ein Stück Individualität und Transparenz auf der Strecke. Dennoch sind diese Varianten hilfreich und die Darstellung kann für die weitere Analyse verwendet werden.

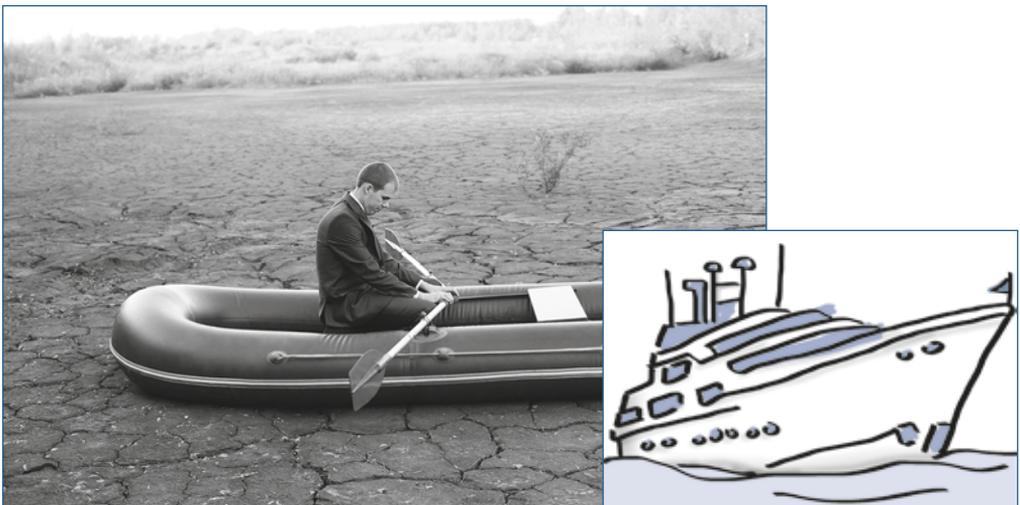


Abb.: Bootsgeschichte gemalt bzw. als Bild

Tiefer gehende Analyse

Die Bootsgeschichte gibt Aufschlüsse über

- ▶ den Antrieb (Motor, Wind, Muskelkraft ...)
- ▶ das Lebensumfeld (Meer, Fluss, See ...)
- ▶ die Stimmung (Sonne, Regen, Sturm, Wellenberge ...)

Anhand des folgenden Beispiels können wir aufzeigen, was die Führungskraft (weiblich, 35 Jahre, Vertriebsdirektorin) aus ihrer Bootsgeschichte über sich in Erfahrung bringen konnte (markierte Stellen stammen aus der anschließenden Analysephase der Geschichte):

„Ich bin ein **Kreuzfahrtschiff** auf dem Meer. Neu gebaut und **wunderschön**. Ich kann sehr viele **Menschen** transportieren und fahre alle **schönsten** Inseln an. Von Griechenland bis nach Hawaii – **überall** komme ich hin und mein Tank reicht für sehr weite Distanzen. Ich bin schnell unterwegs und auf meinem Schiff **fehlt** es den **Menschen** an **nichts**. Gutes Essen, gute Gemeinschaft, Unterhaltung und Wellness – **alles** ist bei mir inklusive. Ich habe von einfachen Doppelzimmern bis hin zur Luxussuite für **jeden** die **passende** Unterkunft und freue mich **über jeden**, der mit mir auf die große Reise kommt.

Auch bei Sturm und Wellen halte ich gut stand, wobei es da aber für einige **Passagiere** auch ungemütlich werden kann. Wobei ich die ruhigen Gewässer und das **schöne** Wetter bevorzuge. Mein Personal, das auf mir arbeitet, ist wie eine große Familie, da wir immer eine ganze Saison, viele Tage im Jahr miteinander unterwegs sind. Das ist **schön** und auch herausfordernd. Am Hafen tanke ich und fülle meine leeren Essens- und Versorgungslücken auf. Das ist wichtig, um dann wieder auf hohe See zu gehen und **alle Passagiere** gut zu versorgen.

Die Analyse der Geschichte ergab im Gespräch folgende Ergebnisse (Auszug):

Analysegespräch

Der **Antrieb** ist kräftig, im Inneren des Bootes verborgen und das Boot kann lange, unabhängig vom Wind, aus eigenen Kräften unterwegs sein. Das Boot ist auf den **Weltmeeren** unterwegs, kann weit entfernte Ziele ansteuern. Auf Veränderungen schnell zu reagieren, fällt dem Boot schwer. Auch könnte es auf seinem Weg kleinere Schiffe „umboxen“*. Um das Kreuzfahrtschiff aufzuhalten, sind mehr als „kleine Schiffe“

* „umboxen“ kann man nur jemand, der „klein“ ist und mit dem man kämpft.

4. Wer bin ich?

erforderlich! Um seine Stärken leben zu können, braucht es **viele Menschen** an Bord und es muss **weite Strecken** zurücklegen können. Dass ein solches Schiff einmal gewartet, repariert werden muss, wird nicht erwähnt. Besonders häufig erwähnte Worte (schön, Menschen/Passagiere) haben für das Boot eine besondere Bedeutung. Hier wird eine (zu)hoch (?) ausgeprägte Forderung nach harmonischen Beziehungen sichtbar. Aber wie reagiert das Boot, wenn es „*auch nur einem Passagier*“ nicht mehr gut geht? Auch um das Personal kümmert sich das Boot – es soll eine Familie sein. Ist das realistisch? Kann das überfordern?

Die Grundstimmung des Bootes ist eine positive – Selbstbewusstsein, Zuversicht, Freude sind spürbar. Es ist auf dem für den Bootstyp richtigen Gewässer, zeigt Lebensmut und ist kraftvoll unterwegs.

Stärken	Schwächen/Begrenzungen
Viele Menschen mitnehmen	Muss Essen/Versorgung nachfüllen, um alle zu versorgen
Weite Strecken möglich	Bei Sturm wird es wackelig, seekrank
Luxus möglich, verwöhnen lassen	Kann schwer schnell wenden
Spaß, gutes Essen, viele Möglichkeiten – für jeden was dabei	Kleine Schiffe werden umgeboxt
Kommt zu den schönsten Flecken der Erde	Braucht viel Diesel (Umweltverschmutzung)

Auf was muss das Boot aufpassen?

Einige Wörter und Aussagen zeigen, worauf das Boot aufpassen muss. Ich habe sie links in grau und fett markiert. Wörter wie „muss“, „alle“ oder „jeden“ legen einen unrealistisch hohen Maßstab an, der z.B. in eine totale Überforderungssituationen führen könnte. Die Stärke des Bootes, zielorientiert unterwegs zu sein, hat zwei Einschränkungen:

- ▶ Das Ziel muss zu den „schönsten“ zählen und
- ▶ es werden „alle“ Inseln angefahren.

Wo und wann fühlt sich das Boot am wohlsten?

„Das Boot erlebt sich am liebsten, wenn es in ruhigem Gewässer (Meer) und schönem Wetter mit vielen Menschen unterwegs ist und sich alle als große Familie fühlen.“ Hier kann das Boot seine Stärken leben, Ressourcen entfalten und bekommt Wertschätzung von allen Menschen. Das wäre die Beschreibung des Wohlfühlbereichs.

Was kann es tun oder lassen, dass seine Schwächen weniger zum Tragen kommen?

Bei schwerer See und im Sturm kann es wackelig und seekrank werden. Als einziges Manöver kennt das Boot „wenden“, was im ursprünglichen Sinn einen 180-Grad-Kurswechsel, Aufgabe des Ziels und Rückwärtsfahrt bedeutet. Durch Einbau einer Navigation zur rechtzeitigen Informationsbeschaffung könnte es drohende schwere See und Sturm frühzeitig erkennen und statt „wenden“ dem Tiefdruckgebiet „ausweichen“ oder es „umfahren“.

Entwicklungsperspektiven

So wertvoll die Bootsgeschichte im Rahmen einer Einzelübung auch ist, ihr volles Potenzial kann sie nur im Dialog mit einem in der Anwendung erfahrenen Berater entfalten. Dies gilt grundsätzlich, aber insbesondere, wenn es darum geht, die Finalität, d.h., die Motive herauszuarbeiten und Entwicklungsschritte zu definieren. So hat der Berater u.a. zu beachten, dass er die vom Klienten verwendeten Begriffe nicht deutet, sondern nur durch Fragen den Klienten im Gespräch zu dessen eigener Wahrnehmung begleitet. Weitere Fragen zur Erarbeitung können zum Beispiel sein:

Vertiefende Fragen

- ▶ Was sagt die Bootsgeschichte über die Art aus, Beziehungen zu leben?
- ▶ Wodurch kann dieses Boot beschädigt werden?
- ▶ Wie geht das Boot automatisch mit Problemen um?
- ▶ Was ist der lebhafteste Augenblick in der Geschichte?
- ▶ Wie ist das damit verbundene Gefühl?
- ▶ Was ist das mit diesem Gefühl verbundene Ziel?

Folgendes kurze Beispiel aus einem Coaching-Gespräch soll dies verdeutlichen. Die Geschichte hatte die Überschrift „Ich bin ein Ruderboot“.

Gespräch zu: „Ich bin ein Ruderboot“

Coach: Was ist für Sie das Eindrücklichste in der Geschichte?

Klient: Ich bin mit lauter Ruderbooten untereinander vertäut.

Coach: Was für ein Gefühl geht damit einher?

Klient: Friedlich.

Coach: Was ist für Sie

a) das Gegenteil von „friedlich“?

b) das Gegenteil von „vertäuten Ruderbooten“?

Klient: a) nervös, b) hochgezüchtete Rennboote
Coach: Könnte es sein, dass Sie hochgezüchtete Rennboote nervös machen?
Klient: Ja.
Coach: Was ist das Ziel, wenn Sie mit lauter Ruderbooten vertäut sind?
Klient: Bleiben bis zum nächsten Frühling.
Coach: Was ist das Gegenteil von „bleiben“?
Klient: Dauernd umherziehen.

Mit der Motivation arbeiten

Die Motivation des Bootes ist „Bleiben, wo ich bin“ und dann ist das Boot friedlich. Der Klient formulierte am Ende der Erarbeitung Folgendes: *„Ich entwickle friedliche Gefühle, damit ich bleiben kann, wo ich bin. Ich entwickle Nervosität, damit ich verhindere, dass ich weg muss von dem Platz, wo ich bin bzw. weil ich spüre, etwas verändert sich. Hauptthema in meinem Thema ist **Bleiben.**“*

Bleiben können, ist eine Stärke! Gut Sorge tragen kann das Boot für sich, wenn es häufig im Hafen ist und dort beständig Ruhe erleben kann. Dauernd umherziehen kann dieses Boot nicht, aber es kann für sich eine Mitte zwischen „Bleiben“ und „Dauernd umherziehen“ erarbeiten und diese Mitte leben lernen.

Hilfe – ich komme nicht weiter

Es ist kann sein, dass Sie in der Analyse Ihrer Bootsgeschichte schnell hängen bleiben und nicht weiterkommen – das ist völlig o.k. Sich selbst kennenzulernen, ist ein Prozess, der Zeit braucht. Vielleicht bleiben Sie schon bei der Frage nach dem „Gefühl“ hängen, was meist die erste Station auf dem Weg der Selbsterkenntnis ist. Deswegen finden Sie unter den Download-Ressourcen auch eine **Liste von Gefühlen** (unangenehme und angenehme), die Ihnen helfen kann, Ihr Gefühl zu benennen.



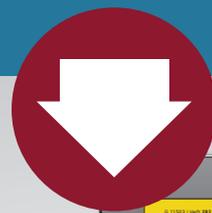
Auch an der zweiten Frage bleiben Klienten oft hängen und brauchen Zeit, um die Antwort zu finden: Was ist die Absicht des Gefühls, also die Frage, *wozu* ich die Gefühle entwickle. Die Antwort gibt Aufschluss darüber, was ich als Erfolg oder Scheitern ansehe. Wozu bist du wütend? Auf Dich, weil Du in Dich gesetzten Erwartungen nicht gerecht geworden bist? So schwer und manchmal schmerzvoll es sein kann, ehrliche Antworten auf diese Fragen zu finden, umso wichtiger sind sie als Voraussetzung, etwas zu ändern.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

managerSeminare
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000** **digitale Archivinhalte** des Magazins testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

Hier klicken und Mitgliedschaft
managerSeminare testen