**Arbeitshilfe**

# „Selbsthilfe auf Kurs halten- Führungs-kompetenz in der Selbsthilfe“ –

**Unterstützung für Mutige, die in der Selbsthilfe Verantwortung übernehmen**

gefördert durch:



## Inhaltsverzeichnis

[**I.** **Einleitung: Führungskräfte in der verbandlichen Selbsthilfe** 4](#_Toc3794033)

[**II.** **Führung von Organisationseinheiten der Selbsthilfe** 6](#_Toc3794034)

[1. Ebenenorientierter Ansatz (Hierarchie) 7](#_Toc3794035)

[2. Wertorientierter Ansatz (effiziente Organisation) 8](#_Toc3794036)

[3. Sozialorientierter Ansatz (Netzwerk) 9](#_Toc3794037)

[4. Am Individuum orientierter Ansatz (Organismus) 10](#_Toc3794038)

[**III.** **Spezifika der Selbsthilfearbeit** 12](#_Toc3794039)

[**IV.** **Personalführung als Teil der Führung von Organisationseinheiten der Selbsthilfe** 13](#_Toc3794040)

[**V.** **Führungskompetenz** 19](#_Toc3794041)

[1. Führung als Beziehung zwischen Menschen 20](#_Toc3794042)

[2. Kommunikation 21](#_Toc3794043)

[3. Kooperation 31](#_Toc3794044)

[4. Lernfähigkeit 31](#_Toc3794045)

[5. Problem- und Konfliktlösungsfähigkeit 32](#_Toc3794046)

[6. Planungs- und Organisationsfähigkeiten 33](#_Toc3794047)

[7. Kreativität 34](#_Toc3794048)

[8. Vorstellungsvermögen 36](#_Toc3794049)

[9. Sensomotorische Fähigkeiten 39](#_Toc3794050)

[10. Neugierde 40](#_Toc3794051)

[11. Präsenz 41](#_Toc3794052)

[12. Motivation 42](#_Toc3794053)

[**VI.** **Herausbilden von Führungsqualitäten als persönlicher Entwicklungs-
prozess** 43](#_Toc3794054)

[1. Bewusstsein und persönliche Entwicklung 43](#_Toc3794055)

[2. Entwicklungsprozesse in Organisationen 51](#_Toc3794056)

**[Anhang: Praktische Tipps zur Wahrnehmung von Führungsrollen](#_Toc3794057)**

 **[in der Selbsthilfe](#_Toc3794057)** [54](#_Toc3794057)

 [I. Tipps für das Führungsverhalten 54](#_Toc3794058)

 [II. Tipps zur Motivation aller 61](#_Toc3794059)

 [III. Typische Fehler von Führungspersonen 63](#_Toc3794060)

1. **Einleitung: Führungskräfte in der verbandlichen Selbsthilfe**

Das Selbsthilfeprinzip wird getragen vom Leitgedanken der gegenseitigen Unterstützung von Menschen mit chronischen Erkrankungen und Behinderungen, vom Erfahrungsaustausch und von der gemeinsamen Wahrnehmung von Interessen. Besonders in Selbsthilfegruppen wird diese Gegenseitigkeitsstruktur als charakteristisch für die Selbsthilfe angesehen. Auch Selbsthilfeorganisationen begreifen sich als Plattform des Austauschs unter den Vertreterinnen und Vertretern der angeschlossenen Selbsthilfegruppen. Dieses wichtige Leitbild verstellt jedoch teilweise den Blick dafür, dass Selbsthilfeorganisationen und Selbsthilfegruppen nicht ohne **strukturierte Entscheidungsfindungsprozesse** auskommen, um gemeinsame Ziele erreichen zu können.

Selbsthilfegruppen und erst recht Selbsthilfeorganisationen sind auf Menschen angewiesen, die – trotz ihrer eigenen Erkrankung oder Behinderung - **Führungsverantwortung** übernehmen. Dies kann aber nur gelingen, wenn es jemanden gibt, der in Leitungsfunktionen eintreten möchte und der auch über die notwendigen Führungskompetenzen zur Ausübung dieser Funktionen verfügt. In Selbsthilfeorganisationen chronisch kranker und behinderter Menschen sind dies neben den ehrenamtlichen Vorständen und gegebenenfalls vorhandenen geschäftsführend Tätigen unter anderem die Gruppen- und Regionalleitungen.

In vielen Selbsthilfegruppen und –organisationen ist leider zu beobachten, dass es häufig an solchen Menschen fehlt. Dies kann schlimmstenfalls zum Zerfall der entsprechenden Selbsthilfestrukturen führen. Nicht selten ist der Grund für das Fehlen von Führungskräften, dass die ehrenamtlich Tätigen sich mit der Wahrnehmung von Führungsaufgaben schlichtweg überfordert fühlen.

Auch dort, wo diese Positionen besetzt sind, fehlt es nicht selten am Know-how zur Vereinsführung. Niemand wird zum Vereinsfürsten geboren. Jeder Aktive, der bereit ist, Verantwortung in der Selbsthilfe zu übernehmen, muss sich zunächst einmal in die entsprechenden Aufgaben einfinden. Sicherlich gibt es in der Selbsthilfe Naturtalente oder Aktive, die privat oder beruflich ohnehin schon Führungsaufgaben wahrnehmen. Anderen fällt dies jedoch schwer. Leider ist zu beobachten, dass in den Verbänden auf allen Ebenen immer wieder Grundregeln des Leitungsmanagements nicht hinreichend beachtet werden. Anders als in vielen Unternehmen der freien Wirtschaft können in der Selbsthilfe bislang leider auch keine Schulungen für „Führungskräfte“ in der Selbsthilfe angeboten werden. Versäumnisse oder aber Konflikte sind dann die Folge. Hierunter hat die Selbsthilfearbeit dann zu leiden.

**Führung und Führungskompetenz ist daher auch ein Thema für die Selbsthilfe.**

Mit der vorliegenden Arbeitshilfe soll zum einen aufgezeigt werden, welche theoretischen Ansätze zum Thema „Führung“ in der Wissenschaft diskutiert werden und wie man diese Erkenntnisse für die Konzeption von Führungsaufgaben in der Selbsthilfe nutzen kann. Darüber hinaus sollen Wege zur Erlangung von Führungskompetenz für die Aktiven in der Selbsthilfe aufgezeigt werden. Es sollen aber auch praktische Tipps zur Führung von Selbsthilfeorganisationen und zur Vermeidung von Management-Fehlern gegeben werden.

Der Begriff der „Führung“ oder des „Managements“ darf dabei auf keinen Fall den Blick dafür verstellen, dass sich in der Selbsthilfe chronisch kranke und behinderte Menschen zusammenfinden, um sich ehrenamtlich zu engagieren. Im Vordergrund muss daher immer das gemeinsame einvernehmliche Handeln stehen.

1. **Führung von Organisationseinheiten der Selbsthilfe**

Führungsaufgaben können in der Selbsthilfe an den unterschiedlichsten Stellen anfallen. Zunächst einmal ist dabei natürlich an die Verbandsführung zu denken. Auf die Vorstände und Geschäftsführungen der Selbsthilfeverbände kommen mannigfache Führungsaufgaben zu. Aber auch Regionalgruppen und örtliche Gruppenleitungen sind mit vielfältigen Führungsaufgaben konfrontiert. Führungsaufgaben können sich auch projektbezogen ergeben, beispielsweise, wenn im Team ein Messestand aufgebaut, betrieben und wieder abgebaut werden muss.

Wegen dieser Vielfalt an Situationen, die Führungskompetenz erfordern, soll im Folgenden zunächst ganz allgemein von der **Führung von Organisationseinheiten der Selbsthilfe** die Rede sein.

In den Sozialwissenschaften bezeichnet man mit dem Begriff „Führung“ alle planenden, koordinierenden und kontrollierenden Tätigkeiten in Gruppen und Organisationen (engl. Leadership). Der Begriff der Leitung wird oft synonym verwendet.

Führung kann man aber auch definieren als die direkte und indirekte Verhaltensbeeinflussung anderer zur Realisierung von Zielen, die sich aus übergeordneten Zielen einer Organisation und den Erwartungen der Stakeholder ableiten. Die direkte Einflussnahme erfolgt nach einem solchen Verständnis von Führung durch die persönliche Beziehung von Führungspersonen und Geführten. Für die Situation der Selbsthilfe leuchtet es unmittelbar ein, dass in vielen Konstellationen der Selbsthilfearbeit jemand gebraucht wird, der plant, koordiniert und der gegebenenfalls auch prüft, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden.

Im Verhältnis zwischen Vorstand und Geschäftsstelle oder unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einer Geschäftsstelle ist auch klar, dass man ganz einfach wissen muss, wer das Sagen hat. Dies ist in der Regel dann auch in Satzungen und Geschäftsordnungen ausdrücklich geregelt. Nimmt man aber die Situation einer Selbsthilfegruppe oder ein Engagement Projekt wie einen Messestand, bei dem verschiedene Menschen eher zufällig zusammenkommen, dann müssen Führungsrollen spontan verteilt werden. Wo sich dies nicht reibungslos und eher automatisch ergibt, sollte man sich ausdrücklich und möglichst einvernehmlich verständigen. Ist diese Verständigung erfolgt, dann wächst der betreffenden Person für die jeweilige Aufgabe auch hier eine Führungsrolle zu.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Vereinsrecht |  | Arbeitsrecht |  | Gemeinsames Ziel |
|  |  |  |  |  |
| Führung KraftSatzung, Geschäftsordnung etc. |  | Führung in der Geschäftsstelle Kraft Weisungsrecht |  | Führung Kraft Einvernehmen in der Gruppe |

Doch wie kann man denn eine solche Führungsrolle im Einzelnen ausfüllen? Woran orientiert sich Führung?

Es gibt ganz unterschiedliche Grundphilosophien zur Führung von Organisationen. Entwickelt wurden diese für die Führung von Unternehmen. Daher muss man stets kritisch hinterfragen, ob das dahinterstehende Denken auf die Selbsthilfe passt. Der Grundgedanke der gesundheitlichen Selbsthilfe besteht nämlich nicht im hierarchischen Denken, das davon geprägt ist, dass Vorgesetzte ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Weisungen erteilen. Selbsthilfe im Kern ist die gegenseitige ehrenamtliche Unterstützung Gleichbetroffener im Umgang mit chronischen Erkrankungen und Behinderungen. Daher könnte man sagen, dass die basisdemokratische Idee der Selbsthilfe durchaus im Widerspruch steht zur Idee der Führung, wie man sie nach klassischem Verständnis beim Unternehmensmanagement kennt.

Im Folgenden soll aber aufgezeigt werden, dass auch die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema „Führung“ mittlerweile weitaus breiter gefächert ist.

1. **Ebenenorientierter Ansatz (Hierarchie)**

Traditionell bilden die Führungsebenen einen wesentlichen Ansatz der Unternehmensführung bzw. des Managements. Dabei ist eine Führungsebene ein strukturelles Merkmal, das eine Stufe der gesamten betrieblichen Organisationsstruktur verkörpert. In Theorie und Praxis gelten die Ebenen des Top-, Middle- und Lower-Managements als wesentliche Führungsebenen. In der deutschsprachigen betriebswirtschaftlichen Literatur werden unterschieden:

* Unterscheidung zwischen der normativen, strategischen und operativen Führungsebene:
Die normative Ebene als Gestaltungsrahmen der Unternehmensführung wird in Form der übergeordneten Ziele, Werte und Normen von der strategischen Ebene abgekoppelt. Die Träger der operativen Führungsebene setzen die Vorgaben der genannten Ebenen in die Realität um. Diese Dreiteilung des Managements ist Teil des sog. St. Galler Management-Modells.
* Unterscheidung zwischen der strategischen, taktischen und operativen Führungsebene:
Die strategische Unternehmensführung wird vom Top-Management durchgeführt, welche die Normen und Strategien für das Unternehmen festlegen. Die besondere Bedeutung der taktischen Ebene (z. B. Middle Management: „Abteilungsleiter“) liegt in der unverzichtbaren Bindung zwischen strategischer und operativer Ebene. Das Lower Management in letzterer Führungsebene (z. B. Gruppenleiter) hat die Aufgabe, die Ziele und Pläne der übergeordneten Ebenen durch den Einsatz der Mitarbeiter in konkrete Maßnahmen und Handlungen umzusetzen, diese entsprechend einzuteilen und deren Arbeitsprozess zu überwachen und korrektiv einzugreifen.

Auch in (größeren) Selbsthilfeorganisationen ist die Ausdifferenzierung von Führungsebenen (z.B. Geschäftsführung, Abteilungsleitung, Referatsleitung) zu finden. Die in der Betriebswirtschaft entwickelten Ebenen-Modelle können auch hier als Modell zur Aufgabenbeschreibung bzw. zur Festlegung von Entscheidungskompetenzen herangezogen werden. Der in vielen Selbsthilfeorganisationen angewendete Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) bezieht sich auf dieses Führungsmodell mit seinen Eingruppierungsregelungen.

1. **Wertorientierter Ansatz (effiziente Organisation)**

Die wertorientierte Führung von Organisationen ist heute zu einem Schlüsselbegriff moderner Führung geworden. Ausgangspunkt sind dabei wiederum betriebswirtschaftliche Überlegungen zur Unternehmensführung. Maßstab soll der „Wert“ des Unternehmens sein. Bei dem Unternehmens- bzw. Organisationswert im Sinne des wertorientierten Ansatzes handelt es sich um einen berechneten Wert und damit nicht um einen beobachteten Preis (bspw. Börsenkurs). Die wertorientierte Unternehmensführung stellt die Interessen der Kapitalgeber in den Vordergrund und konzentriert sich als Shareholder-Value-Ansatz auf die Bestands- und Überlebenssicherungspolitik des Unternehmens. Dabei zielt die wertorientierte Unternehmensführung darauf ab, den Unternehmenswert gegenwärtig und zukünftig so zu steigern, dass die finanziellen Ziele der Eigentümer erreicht werden und der Unternehmenswert dauerhaft gesteigert wird, wodurch das Eigenkapital und wiederum die Renditen der Kapitalgeber maximiert werden.

Eine solche wertorientierte Betrachtung passt sicherlich nicht vollumfänglich zum Auftrag und den Aufgaben einer gemeinnützigen Selbsthilfeorganisation. Andererseits gilt es auch hier, finanzielle Schieflagen zu vermeiden und die Anforderungen von fördernden Institutionen und vor allem die Anforderungen der Mitglieder zu beachten (Stakeholder). Auch in der Selbsthilfe muss sich die Führung eines Selbsthilfeverbandes beispielsweise stets fragen, warum dieser Verband von seinen Mitgliedern gegründet wurde, welche Werte diesen Mitgliedern dabei wichtig waren und sind, und wie diese Wertschätzung erhalten werden kann. Derartige Überlegungen können dann für die Weiterentwicklung der Angebote des Verbandes entscheidend sein.

Ganz entsprechend wird dies bei der Führung von Unternehmen diskutiert:

Der Stakeholder-Ansatz ist auf die Interessen der Anspruchsgruppen des Unternehmens gerichtet, d. h. auf z. B. die Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Banken, den Staat, und zielt damit auf die langfristige Unternehmenspolitik ab.

Der Begriff Stakeholder charakterisiert dabei die Personen oder Gruppen, die Ansprüche an oder Eingriffsmöglichkeiten in das Unternehmen haben und die deshalb als relevant einzustufen sind. Die Unternehmenspolitik zielt damit besonders auf die Identifizierung und Schaffung neuer Erfolgspotentiale, entsprechend wird dieser Ansatz als entwicklungsorientierte oder progressive Unternehmenspolitik bezeichnet. Vor allem dann, wenn man die Führung einer Selbsthilfeorganisation als Management einer unternehmensähnlichen Struktur begreift, wird dieser Ansatz hilfreiche Orientierungen bringen können.

1. **Sozialorientierter Ansatz (Netzwerk)**

Nach einem anderen Ansatz besteht die Aufgabe der Unternehmensführung bzw. der Führung von Organisationen nicht allein darin, eine hohe Wirtschaftlichkeit bzw. Produktivität zu erzielen, sondern auch auf die Verwirklichung von Humanität zu achten. Dieser Gedanke kommt dem allgemeinen, idealistischen Grundverständnis von Selbsthilfeorganisationen schon näher.

* Werden „humane“ Ziele von der Leitung ignoriert, können die Mitglieder, aber auch Externe unzufrieden reagieren und ihren Unwillen zeigen. Ungerechtigkeiten können in der Öffentlichkeit zu Unruhe führen.
* Wenn „humane“ Ziele einseitig zu Lasten der ökonomischen Zielerfüllung angestrebt werden, sinkt die Wirtschaftlichkeit, weil die Kostenbelastung für das Unternehmen/die Organisation nicht mehr tragbar ist.

Die Leitung sollte daher stets sorgsam abwägen, welche Vor- bzw. Nachteile mit ihren Entscheidungen verbunden sind. Derartige Abwägungen sind bei der Führung von Selbsthilfeorganisationen an der Tagesordnung: Nicht jedes hehre Ziel, das zur Verbesserung der Situation chronisch kranker und behinderter Menschen angestrebt wird, kann auch mit den gegebenen Ressourcen erreicht werden.

1. **Am Individuum orientierter Ansatz (Organismus)**

Es werden aber auch am menschlichen Individuum orientierte Ansätze diskutiert. Hierbei geht es um die Frage, wie möglichst viele Mitarbeiter eines Unternehmens oder Mitglieder einer Organisation die Geschehnisse mitgestalten können und fruchtbar zusammenarbeiten können.

Bei Selbsthilfeorganisationen zeigt sich dieser Gedanke darin, ob die maßgeblichen Entscheidungen im Verband eher zentral, d.h. beispielsweise durch den Vorstand getroffen werden oder ob Entscheidungskompetenzen zu den verschiedensten Fragen auf die verschiedensten Gremien bzw. Köpfe verteilt werden. Nach dem am Individuum orientierten Ansatz zielt Führung darauf ab, möglichst vielen in der Organisation Entscheidungsspielräume zu eröffnen, d.h. die Geschicke der Organisation positiv mitzugestalten.

#### Hierarchieorientierte und hierarchiefreie Konzeption von Führung

Das Denken in Führungsebenen legt es nahe, Hierarchieebenen zu erstellen. Dies ist, wie bereits dargestellt wurde, typisch für die klassische Organisationsform einer Geschäftsstelle einer Selbsthilfeorganisation. Solchen hierarchieorientierten Modellen werden auch in der Wissenschaft hierarchiefreie Führungsmodelle gegenübergestellt. Solche Modelle basieren auf der Schaffung von Gruppenstrukturen. Natürlich bedarf es auch in der Gruppenstruktur einer Person, die entscheidungsberechtigt ist. Von zentraler Bedeutung ist aber, dass Prozesse und Prinzipien definiert sind, die es zwingend erforderlich machen, bestimmte Fragestellungen der Gruppe bzw. der Person mit der größten Handlungskompetenz zuzuleiten. Auch bei hierarchiefreien Führungskonzepten müssen die Entscheidungsräume klar definiert sein. Es muss klar sein, wer für welchen Bedarf der/die Richtige ist, welche Fähigkeit in welcher Situation benötigt wird und wie die jeweilige Entscheidung getroffen wird.

Das Modell der Führung, das auf Gruppenstrukturen zurückgreift, scheint mit dem Selbsthilfeprinzip der Kooperation in der Gruppe gut vereinbar zu sein. Andererseits ist es aufwändig, Entscheidungsräume und –prinzipien vorab klar zu definieren, um ein „Führungschaos“ zu vermeiden.

#### Zukunftsorientierte Führung

Zu den Aufgaben der Unternehmensleitung gehört es auch, wichtige zukünftige Ereignisse zu antizipieren. Zum Beispiel empfiehlt sich eine rechtzeitige Nachfolgeplanung für den Fall, dass ein Mitglied der Verbandsführung ausscheiden will oder muss (z. B. aus Altersgründen).

1. **Spezifika der Selbsthilfearbeit**

Das Miteinander in der Selbsthilfe weist einige Spezifika auf, die den Umgang mit dem Thema „Führung“ erschweren:

* Selbsthilfe ist geprägt von der gegenseitigen Unterstützung chronisch kranker und behinderter Menschen und vom großen emotionalen Zusammenhalt in der Gruppe bzw. im Selbsthilfeverband. Dies führt oft zu einer Aversion zur Festlegung fester Arbeitsstrukturen bzw. noch problematischer – zur Festlegung von Hierarchien oder fixen Entscheidungsräumen.
* Es gibt nicht selten eine Inkongruenz zwischen der Entscheidungsbefugnis ehrenamtlicher Vorstände und dem Entscheidungswissen angestellter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Selbsthilfeverbänden.
* Die Entscheiderinnen und Entscheider sind oft über das ganze Bundesgebiet verstreut. Dies macht Führung auch zum Kommunikationsproblem.
* Erkrankungen und Behinderungen führen dazu, dass Personen oft unvorhergesehen ihre (Führungs-) Aufgaben nicht erfüllen können. Dies führt dazu, dass Führungsstrukturen labil bleiben.
* Führungsrollen werden auf ganz unterschiedliche Art und Weise vergeben. So hat die oder der Vorsitzende ihre/seine Führungsrolle im Vorstand in der Regel kraft Wahl und Satzung, die Geschäftsführerin/der Geschäftsführer im Selbsthilfeverband ihre/seine Führungsrolle gegenüber ihren/seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kraft Arbeitsvertrag. Führungsrollen können sich aber auch ganz einfach so ergeben, wenn man versucht, ein gemeinsames Vorhaben zu realisieren und wenn sich eine Person hierbei hervortut. Führung in der Selbsthilfe hat daher unterschiedliche Hintergründe.
1. **Personalführung als Teil der Führung von Organisationseinheiten der Selbsthilfe**

Als Personal- oder Mitarbeiterführung im herkömmlichen Sinn, wird die zielgerichtete Einbindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte in die Aufgaben eines Wirtschaftsunternehmens oder einer Verwaltungsorganisation verstanden. Zu den Aufgaben einer Vorgesetzten/eines Vorgesetzten gehören Koordination, Delegieren, Informieren und die Mitarbeitermotivation. Der Vorgesetzten/dem Vorgesetzten stehen dabei verschiedene Instrumente zur Einflussnahme zur Verfügung: Etwa Belohnung durch finanzielle Anreize oder auch Sanktionen durch Abmahnungen.

Ziel dieser Einflussnahme ist, dass die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ihren bestmöglichen Arbeitseinsatz leisten und idealerweise ihre Aufgaben reibungslos erledigen und Problemfälle lösen können. Die Personalführung nach klassischem Verständnis ist Teil der Unternehmensführung und findet ihren Ausdruck im jeweiligen Führungsstil, der je nach Unternehmenskultur sehr unterschiedlich sein kann. Auch hier ist jedoch wiederum zu beachten, dass Selbsthilfestrukturen keine Unternehmen sind. Zwar lassen sich die Grundsätze der Personalführung in Unternehmen weitestgehend auf die Hierarchiestrukturen in Geschäftsstellen von Selbsthilfeorganisationen übertragen. Auch dort gibt es Weisungsbefugnisse von Leitungspersonen und Themenstellungen wie die klassische Mitarbeitermotivation.

Wirken aber in der Selbsthilfe ehrenamtlich Tätige auf gleicher Ebene zusammen und bilden sich Führungsrollen nur deshalb heraus, weil man sich einvernehmlich auf die Notwendigkeit koordinierender Tätigkeiten verständigt hat, dann können die Regeln der Personalführung in Unternehmen kaum noch angewendet werden. Die Akzeptanz der Führung hängt dann vor allem davon ab, ob die Führende/der Führende das Engagement der Übrigen hinreichend wertschätzt und anerkannt. Dies ist bei der Wahl des Führungsstils zu beachten.

**Personalführung: Welcher Führungsstil ist der richtige?**

Die richtige Form der Personalführung beschäftigt seit jeher Soziologen, Psychologen und Ökonomen. Letztendlich sind Lösungen von verschiedensten Faktoren abhängig.

Um eine gute Zusammenarbeit in der organisierten Selbsthilfe zu ermöglichen, ist zunächst wichtig zu erkennen, wie die jeweilige Organisation aufgebaut ist bzw. es ist zu entscheiden, wie die Organisation am besten geführt werden soll.

Die Personalführung steht damit in einem engen Zusammenhang mit der Frage, welches Führungsmodell in der jeweiligen Selbsthilfeorganisation bzw. in der jeweiligen Organisationseinheit einer Selbsthilfeorganisation verwirklicht werden soll:

**Hierarchische Organisation mit ebenenorientiertem Ansatz**

Werte, Parameter und Aufgaben werden von einer Führungsperson an der Spitzte der Hierarchie vorgegeben. Auf den darunter liegenden Stufen der Hierarchie werden die klaren Anweisungen von „oben“ ausgeführt. Gehorsamkeit der Mitarbeiter ist Voraussetzung. Kreative Herangehensweisen sind kaum möglich. Die Führungskräfte in hierarchischen Strukturen sind eher egozentrische Persönlichkeiten, die Meinung der Mitarbeitenden ist nicht gefragt. Mitarbeiter mit starkem Selbstbewusstsein verlieren langfristig ihre Motivation.

**Effiziente Organisation mit werteorientiertem Ansatz**

Die effiziente Organisation ist flachhierarchisch organisiert und orientiert sich an rationalen, messbaren Parametern der heutigen Wirtschaft. Nachprüfbare Erfolge, Zahlen und empirische Überlegungen führen zu neuen Erkenntnissen und Anpassungen innerhalb der Organisation.

Als Leitlinien gelten Regeln und Normen. Hier finden sich vor allem wissenschaftlich und wirtschaftlich orientierte Führungskräfte gut wieder. Der Fokus liegt auf dem Erfolg, d.h. der messbaren Zielerreichung. Indem Erfolge gemessen werden, kann die Organisation effizient gesteuert werden. Konformistische Mitarbeiter, welche sich gerne an Regeln und Normen orientieren, fühlen sich in einer solchen Organisation wohl. Die emotionale Seite der Arbeit wird in diesem Modell oft ausgeblendet, so dass emotionale Aspekte der Motivation von Mitarbeitenden kaum angesprochen werden.

**Netzwerk Organisation mit sozialorientiertem Ansatz**

Eine Organisation mit sozialorientiertem Ansatz funktioniert häufig als Netzwerk. Hier finden wir sehr flache Hierarchien. Aufgaben und Verantwortung werden delegiert und verteilt. Mitarbeiter können Eigeninitiative und Kreativität einbringen. Ein überraschender Ausfall, z. B. kann so besser abgefedert werden.

Die Beteiligten arbeiten selbständig und können sich mit dem Unternehmen bzw. der Selbsthilfeorganisation identifizieren. Der Faktor Mensch tritt in den Mittelpunkt der Unternehmung. Nicht nur Effizienz, sondern die Qualität in einem umfassenden Sinne ist hier wichtig. Diese Organisationsform ist vom pluralistischen, humanistischen Gedankengut getragen. Sie setzt allerdings eine gute Grundmotivation aller Beteiligten voraus: Egozentrische Persönlichkeiten kommen mit diesem Führungsmodell oftmals nur schlecht zurecht.

**Demokratische Organisation, Selbstorganisation - am Individuum orientierter Ansatz**

Durch die demokratische Organisation von Führung tritt der Mensch noch mehr in den Mittelpunkt. Hierarchien fallen komplett weg. Stattdessen werden Strukturen zur verbindlichen Selbstorganisation geschaffen. Die Organisation wird durch das gemeinsame Erarbeiteten, die organisatorischen Strukturen, durch die gemeinsame Zielfindung und das persönlich motiviertes Engagement aller Beteiligten getragen. Diese Form von Unternehmen braucht Mitarbeiter mit entsprechenden Soft Skills und einem hohen Maß an Selbstreflexion und Selbstverantwortung.

In der Gestaltung der Strukturen und in der Ausarbeitung und Ausführung von Aktionen ist es wichtig, dass die Mitarbeiter die Fähigkeit haben, sich selbst auszudrücken und gleichzeitig die anderen Mitarbeiter in Bezug auf die gemeinsamen Ziele wahrzunehmen.

Wichtige Bestandteile einer solchen Organisationsstruktur sind z.B. eine gute Unternehmenskultur, entwickelte organisatorische Strukturen, ein hohes Maß an Selbstreflexion der einzelnen Mitarbeiter und ein sinnstiftendes, gemeinsames Ziel.

**Eine adäquate Personalführung hängt somit vom Führungsmodell der jeweiligen Organisationseinheit, aber auch von den Persönlichkeiten und Kompetenzen der beteiligten Personen ab.**

Heute werden alle hier erwähnten Organisationsmodelle praktiziert. Geschichtlich gesehen können wir eine Evolution der Organisationstrukturen erkennen. Ursprünglich galt Macht als organisatorische Kraft. Der Stärkere setzte sich durch und hatte somit das Sagen. Die neuste Entwicklung in der Evolution der Organisationen ist die Entwicklung hin zu einer demokratisch geführten Organisation, in der die Mitarbeitenden ihr individuelles Potential zur Zufriedenheit aller einbringen können.

Es wird deutlich, dass auch in Selbsthilfeorganisationen, je nach Charakter und Aufgabe der Organisation, **verschiedene Führungsmodelle möglich und anwendbar** sind.

So kann es zum Beispiel in einer Organisation mit jungen, selbstbewussten und motivierten Aktiven, ob angestellt oder ehrenamtlich tätig, wichtig sein, dass jeder der Aktiven sein kreatives Potenzial, in Verantwortung gegenüber der gesamten Organisation und dem gemeinsamen Ziel, einbringen kann. Hier kann sich dann eher das Führungsmodell der demokratischen Selbstorganisation eignen.

Auch Selbsthilfeorganisationen mit hierarchischen Strukturen können aber heutzutage durchaus erfolgreich funktionieren. Für eine Organisation mit Mitarbeitern, welche gerne Anweisungen folgen und Aufträge ausführen ist es unwahrscheinlich, dass sie in einem Organisationsmodell mit Selbstorganisation glücklich werden. Hier wird ein Konzept mit Führungsebenen wahrscheinlich vorgezogen.

Natürlich kann auch eine solche Organisation das Konzept der demokratischen Organisation erlernen und umsetzten. Dazu benötigen die Teilnehmenden das Interesse und die Möglichkeit durch Selbstreflexion und die Übernahme von Verantwortung die Soft Skills und persönlichen Merkmale, welche zur Selbstorganisation in Organisationen erforderlich sind, zu erlernen.

**Entscheidend ist, die Perspektive der Beteiligten anzunehmen**

Menschen möchten sich immer mehr in ihrer Arbeit entfalten können und ihr eigenes Potenzial nutzen und einbringen. Sinnvolles Handeln wir in unserer Zeit der Selbstverwirklichung immer wichtiger, denn daraus entsteht nachhaltige Motivation.

In der organisierten Selbsthilfe ist die Motivation der Mitwirkenden das «A und O». Menschen, welche sich ehrenamtlich engagieren, sehen einen Sinn dahinter. Erfolgsversprechend ist, ihre Motivation zu stärken und den Sinn ihrer Arbeit als Motivator zu nutzten, indem man gemeinsam Ziele formuliert, Verantwortung teilt und demokratisch organisiert.

**Die Frage nach dem „Warum“ stärkt die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Es ist erwiesen, dass sowohl Organisationen als auch Menschen erfolgreicher sind, wenn sie eine klare Vorstellung davon haben, «Warum» sie etwas tun.

Bei hierarchischen Führungsmodellen, effizienten Organisationen und z. T. auch bei den Netzwerkorganisationen steht das «Wer, Was und Wie» im Vordergrund. Diese Fokussierung ist praktisch orientiert und effizient. Die Mitarbeiter haben klare Angaben und können sich daran orientieren. Das «Warum» ergibt sich aus der Notwendigkeit, die Vorgaben zu erfüllen.

Bei demokratisch geführten Organisationen bleiben «Wer-, Was- und Wie-Fragen» zentral, jedoch wird auch das «Warum» wichtig und tritt in den Vordergrund. Die Frage nach dem «Warum» wird nicht nur in Bezug auf die Zielsetzung des Unternehmens gestellt.

Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich selbst und seine Beweggründe zu hinterfragen. So entsteht für den Mitarbeiter die Möglichkeit, sich mit dem Sinn und Ziel des Unternehmens zu identifizieren und dieses mit seinen Ideen mitzugestalten.

Die Sinnfrage beim Menschen führt automatisch zur Frage nach dem «Warum». Das „Warum“ führt immer nach Innen zu den eigenen Bedürfnissen, Wünschen, Zielen und Ideen. Letztendlich wird das «Warum» auch in Bezug auf eine Organisation sehr unterschiedlich beantwortet.

Jemand spürt beispielsweise einen sehr starken Impuls, in der Organisation aktiv Strukturen zu gestalten. Eine andre Person hat das Bedürfnis anderen helfend zur Seite zu stehen. Ein Dritter verfügt über die Begabung, Sachverhalte zu beschreiben und zu formulieren.

Jeder Mensch hat ein ganz persönliches Potenzial und eine individuelle Kreativität, welche in der Gruppe ergänzt werden kann. Das kreative Arbeiten führt zu einer Wahrnehmung von Flow, welche Handlungsimpulse und Motivation freisetzt. Zwar kann man über Leitbilddefinitionen das „Warum“ für eine Selbsthilfeorganisation transparenter formulieren. Letztlich kommt es aber darauf an, die Frage nach dem „Warum“ für jeden der Beteiligten nach dessen Persönlichkeit, dessen Werthaltungen und dessen Erfahrungshorizont möglichst schlüssig zu beantworten. Dies verdeutlicht, warum Führung gerade in großen Organisationseinheiten eine Kunst ist.

Für eine Organisation mit freiwillig Tätigen ist es wichtig, die Energie, die durch die Motivation der Mitarbeiter entsteht, zu nutzen und damit allen Beteiligten einen Vorteil zu verschaffen. Dieser wird sich nicht in Geld oder Anerkennung ausdrücken sondern durch die Zufriedenheit eines Menschen der einer sinnvollen Tätigkeit nachkommt.

**Die Auseinandersetzung mit dem «Warum» und wie sie zum gemeinsamen Motivator wird**

Das Reflektieren und das Erkennen der eigenen Motivation ist eine gute Grundlage für mehr Enthusiasmus und Erfolg, reicht aber noch nicht für den nachhaltigen Erfolg einer ganzen Organisation aus.

Als Teil einer Organisation ist es wichtig, dass Mitarbeiter ihre ganz persönlichen Erkenntnisse, Ideen und Wünsche teilen können. Durch Zuhören, Kommunizieren und Teilnehmen kann ein gemeinsamer Sinn, ein gemeinsames «Warum» entstehen. Dazu braucht eine Organisation Strukturen und eine gute Unternehmenskultur. Um gemeinsam über das «Warum» nachzudenken und eigene Ansichten zu teilen, brauchen die Mitarbeiter, einen geschützten Rahmen, Zeit und Raum hierfür.

Gerade in Selbsthilfeorganisationen, wo sich Menschen aus verschiedenen Fachbereichen, mit unterschiedlichstem Fachwissen und individueller, persönlicher Entwicklung treffen, ist es wichtig einen «geschützten Rahmen» zu schaffen, in dem sichtbar werden kann, welche Ressourcen vorhanden sind, welche Anforderungen gestellt und welche Strukturen benötigt werden.

Eine Organisation ist herausgefordert, die nötigen Strukturen und Gefässe bereitzustellen, in denen ideologische, kreative, persönliche, wirtschaftliche, soziale, fachliche und faktische Themen entwickelt und geklärt werden können. So können Ressourcen effektiv genutzt werden und daraus erfolgreiche Unternehmungen hervorbringen.

Dabei geht es auch darum, dass Mitarbeitende sich den Sinn der Unternehmung zu eigen machen können. Denn wenn man das tut, was man sowieso eigentlich gerne tut, entsteht ein positives Arbeitsklima.

1. **Führungskompetenz**

**Führungsqualitäten in einer Selbsthilfeorganisation**

Egal ob eine Organisation im hierarchischen Modell, als effiziente Organisation mit Management, als Netzwerk oder als demokratische Organisation geführt wird: In allen diesen Modellen gibt es Menschen, welche Verantwortung übernehmen, Entscheidungen treffen oder innovative Ideen hervorbringen und andere motivieren.

In einer hierarchisch geregelten Organisation fällt diese Aufgabe vor allem einer Person auf der jeweiligen Führungsebene zu. In einer demokratisch geführten Organisation ist jeder einzelne Mitwirkende aufgefordert, sich entsprechend der Bedarfe und Fähigkeiten selbstführend für seinen Aufgabenbereich einzubringen. Das Zusammenwirken in einer demokratisch organisierten Führungsstruktur verlangt von den Beteiligten nicht weniger, sondern eher mehr Führungskompetenz. Die gemeinsam zu treffenden Entscheidungen zu Zielen, Entscheidungsstrukturen und Maßnahmen müssen nämlich von allen im Hinblick auf die Führung der gesamten Organisationseinheiten durchdacht und verstanden werden.

„Führungskompetenz ist die Fähigkeit, Führungsaufgaben in Organisationen erfolgreich zu bewältigen.“ Was sind nun die Eigenschaften und Qualitäten, welche eine Führungsperson braucht, um diese Aufgabe zu meistern? Häufig wird vermutet, dass Mitarbeiter, welche in ihrem Fach kompetent sind, auch Führungskompetenz aufweisen.

Das eine hat aber mit dem anderen nichts zu tun. Die beste Expertin/der beste Experte in ihrem/seinem Fach ist keineswegs zwangsläufig auch eine gute Führungskraft. Es ist bekannt, dass Menschen, welche identische Fachkenntnisse und Kompetenzen aufweisen, nicht unbedingt im selben Maße geeignet sind, Tätigkeiten auszuführen. Die nicht ganz eindeutig definierbaren Kompetenzen, welche Führungsqualität zusammen mit dem jeweiligen Fachwissen ausmachen, werden auch als Soft Skills bezeichnet.

Dazu gehören Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit, Lernfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Planung – und Organisationsfähigkeiten, Kreativität, Vorstellungsvermögen, sensomotorische Fähigkeiten, persönliche Kompetenz und der Zufriedenheitsfaktor der betreffenden Person. Alle diese Fähigkeiten sind erlernbar, wenn sie nicht schon als Anlage, Konditionierung oder Prägung bereits vorhanden sind.

Weiche Führungskompetenzen kann man sich also aneignen. In der Selbsthilfe gibt es bislang nur vereinzelt Coachings- und Weiterbildungsangebote, um sich gezielt auf die Wahrnehmung von Führungsaufgaben vorzubereiten. Im nachfolgenden Teil dieser Arbeitshilfe finden Sie Ausführungen und Tipps, über Kommunikation, Soft Skills und die persönliche Entwicklung. Diese können Ihnen dabei helfen, die Führungsrolle in der Selbsthilfe mit einem tieferen Verständnis wahrzunehmen.

### Führung als Beziehung zwischen Menschen

Die spezifische Situation des Zusammenwirkens in der Selbsthilfe bringt es mit sich, dass die Arbeitsteilung in der Gruppe und das Herausbilden von Führungsaufgaben und Führungsstrukturen besonders stark von persönlichen Komponenten, der beteiligten Personen abhängen.

Wie bereits dargestellt wurde, sind für eine Führungsaufgabe nicht nur die Fachkenntnisse von grosser Bedeutung, sondern auch die sogenannten weichen Führungsqualitäten, Soft Skills und persönliche Komponenten der Mitwirkenden wesentlich für den Erfolg einer Zusammenarbeit.

Besonders in Selbsthilfeorganisationen wird der Erfolg nicht nur anhand von Geschäftszahlen oder ähnlichem messbar, er spiegelt sich vor allem in der Zufriedenheit aller Beteiligten wider. Das inspirierte, harmonische Miteinander, die gegenseitige Unterstützung und das gute Gefühl, welches dadurch entsteht, dass man etwas Sinnvolles für sich und die Allgemeinheit tut, sind hier ganz wichtige motivierende Aspekte der Zusammenarbeit.

Es geht verstärkt darum, den Fokus auf den Sinn der Unternehmung, die Qualität der Zusammenarbeit und der Interaktionen zwischen allen Beteiligten, zu lenken. In menschlichen Beziehungen sind Freiräume in denen respektvolle und wertschätzende Begegnung und Erweiterung der persönlichen Horizonte stattfinden können, essentiell.

**Führung ist stets auch als Beziehung zwischen den beteiligten Menschen zu begreifen.**

Im Folgenden werden wichtige Soft Skills dargestellt, die von großer Bedeutung für die zwischenmenschlichen Aktionen in der Selbsthilfe sind. Allein mit der Lektüre des vorliegenden Leitfadens ist es jedoch nicht getan.

Für Sie könnten diese Ausführungen Grundlage zur Selbstreflektion sein oder ein Leitfaden für einen Austausch in einer Gruppe oder in einem Team.

Als Leitfaden behandelt, können verschiedene Themen oder Themengruppen in einem Team so besprochen werden, dass ein gemeinsames Verständnis darüber entsteht, wie der Umgang mit verschiedenen Themen und Herausforderungen positiv gestaltet und gepflegt werden kann.

Dies kann wiederum dazu verhelfen die Kommunikation, die Strukturen und die Wahrnehmung der persönlichen Interessen der Teilnehmer/innen, in Bezug auf die Organisation, erfolgreicher und effizienter zu gestalten.

### Kommunikation

Warum kommunizieren wir? Indem Menschen miteinander kommunizieren, stellen sie durch den Austausch von Informationen Beziehung her. Das aus dem lateinischen stammende Wort *communicare* bedeutet: teilen, mitteilen, teilnehmen lassen; gemeinsam machen, vereinigen.

Mit dieser ursprünglichen Bedeutung ist eine Handlung in einem sozialen System gemeint, in dem Menschen miteinander interagieren. Wesentliche Aspekte dieser sozialen Handlung sind zum einen *Anregung* durch Signalsetzung und zum anderen *Teilhabe*. Aus beidem kann etwas *Gemeinsames* entstehen (lateinisch *communio*: „Gemeinschaft“, *communis*: „gemeinsam“).

Jede menschliche Beziehung und jedes gemeinsame Handeln setzt Kommunikation voraus. Kommunikation ist die Grundlage aller unserer gemeinschaftlichen, wirtschaftlichen und sozialen Unternehmungen.

#### Kommunikationsmodelle

Kommunikation ist eine Fähigkeit welche sich nicht auf das Sprechen beschränkt. Eine gute Kommunikation ist dann gewährleistet, wenn ein Inhalt beim Gegenüber so ankommt und genau so verstanden wird, er vom Sender der Nachricht gemeint war und wenn sie zum Austausch, zur Klärung und zur Ideenfindung dient.

Zur Kommunikation gehören immer zwei Seiten oder zwei Personen. Die Kommunikation ist das was die beiden Seiten verbindet. Sinnbildlich können wir die Kommunikation wie eine dritte Instanz, eine Brücke oder ein Bild betrachten das zwischen den beiden Parteien entsteht.



© Matthias Enter – Fotolia.com

In jeder Kommunikation spielen grundsätzlich zwei Faktoren mit verschiedensten Facetten mit.

1. Die Sachebene, die Fachkenntnisse, die Klarheit der Botschaft, die Fakten, etc.
2. Die persönliche Ebene, das persönliche Befinden, das Selbstbewusstsein, die Selbstwahrnehmung, die innere Haltung, alle in dieser Abhandlung besprochenen Soft Skills, etc.

In den 40er Jahren haben W. Weaver und C. E. Shannon ein mathematisches, theoretisches Kommunikationsmodell entworfen um die Kommunikation zu veranschaulichen und zu optimieren. Die Informationen (Signal) werden demzufolge vom sogenannten Sender in Worte gefasst (codiert) und gesendet. Der Empfänger nimmt die Informationen auf und integriert diese in seine Wahrnehmungsmöglichkeit (decodiert). Derselbe Prozess spielt sich in der Rückmeldung (Reaktion) ab.



Sender-Empfänger-Modell (nach W. Weaver/C. E. Shannon: The Mathematical Theory

of Communication, Illinois 1949); Bild: BR

Die übermittelten Signale bestehen jedoch nicht nur aus Worten, sondern auch aus sogenannt non-verbalen Informationen.



Bild: <https://www.unternehmen-erfolgreich.com/veni-vidi-vici-nonverbale-kommunikation-und-ihre-bedeutung/>

Diesem Beispiel zur Folge wird nur 7% der Information über den Inhalt der Worte übermittelt. 55% der Information «liest» der Empfänger der Nachricht über Körpersprache und 38% über den Ausdruck der Stimme.

Das Befinden, die Haltung und der Körperausdruck des «Senders» sowie das aktive Zuhören des «Empfängers» und die nonverbale Wahrnehmung des Gegenübers sind genauso wichtig wie die Wahl der Worte und die Stimmlage der sprechenden Person.

#### Regeln der guten Kommunikation

**Wie verbessere ich meine Kommunikation?** Wir können Regeln der guten Kommunikation erkennen und erlernen, die uns in jedem Fall helfen unsere Kommunikation erfolgreich zu gestalten.

**Klare Botschaft formulieren**

Bevor ich mit meinem Gegenüber in Verbindung trete ist es wichtig mir selbst klar zu werden, was ich kommunizieren möchte. Dieser Prozess kann sehr unterschiedlich sein, je nach dem in welchem Rahmen kommuniziert wird.

Während einem Gespräch könnte das zum Beispiel bedeuten, einfach kurz inne zu halten und die eigenen Gedanken zu ordnen, bevor diese kommuniziert werden. Befindet man sich in einem Verhandlungsprozess, in dem man nicht nur die eigenen Interessen, sondern auch die Interessen des Unternehmens vertritt, ist eine gute Vorbereitung des Gespräches im Bezug darauf, was man erreichen möchte sehr wichtig.

**«Ich – Kommunikation» wählen**

Egal ob ich das Gegenüber für eine Idee gewinnen möchte, ob ich meine Gedanken teilen möchte, ob ich Verständnis oder eine Anweisung kommuniziere; es ist unabdingbar und wichtig, dass ich mein Anliegen mit einer «Ich – Formulierung» vorbringe.

Wenn ich mit der «Ich – Formulierung» beginne und somit aus meiner Perspektive und meiner Erkenntnis spreche, gewinne ich das Interesse des Gegenübers, weil ich von mir berichte.

Wenn wir einen Satz mit der «Du - Formulierung» beginnen, verlieren wir die Aufmerksamkeit des Gegenübers. Das Gegenüber schützt sich aus Furcht davor, falsch eingeschätzt zu werden oder falsch verstanden zu werden, oder gar vor Vorwürfen. Es verschliesst sich und hört wahrscheinlich gar nicht mehr zu.

Wenn ich ein Anliegen mit der «Man - Formulierung» beginne, dann kann ich mein Gegenüber auch nicht erreichen, weil das Anliegen generell und allgemein wirkt, das Anliegen erscheint nicht relevant für die Anwesenden was das Interesse schwächt.

*Beispiel: Vorbringen eines Anliegens in 3 verschiedenen Formulierungen*

*«Ich – Kommunikation»:*

*«Ich finde wir haben zu wenig Besprechungstermine. Besprechungen helfen mir. Ich kann danach viel effizienter arbeiten, weil wir endlich die nötigen Entscheidungen getroffen haben, um danach weitere Schritte zu planen. Ich würde das gerne weiter so organisieren, dass wir jede Woche eine Besprechung haben. Was meinst Du?»*

*«Du – Kommunikation»:*

*«Du nimmst Dir zu wenig Zeit für Besprechungen. Du bist nie da, wenn es etwas zu entscheiden gibt, sodass ich dann in meiner Arbeit nicht vorankomme, weil ich nicht weiss was der nächste Schritt wäre. Du bist nicht genug präsent und nicht gut genug organisiert.»*

*«Man – Kommunikation»:*

*«Man müsste sich jede Woche treffen um voran zu kommen mit einem Projekt. Ohne regelmässige Besprechungen ist es schwierig zu wissen wie man weiter verfahren soll.»*

Die Botschaft oder das Anliegen des Sprechers, ist in allen drei Beispielen dieselbe. Die Formulierung macht jedoch einen grossen Unterschied! - Auf welche der drei Aussagen würden Sie am liebsten antworten?

**Sich auf das Gegenüber einstellen, «Brücken schlagen»**

Mit der Kommunikation möchte ich mein Gegenüber erreichen oder mein Gegenüber verstehen. Tatsache ist, dass jeder Mensch ein ganz individuelles Verständnis der Welt, respektive einer Situation hat.

Menschen, welche von ähnlichen Verhältnissen, ähnlichen Kulturkreisen, ähnlichen wirtschaftlichen Voraussetzungen, und ähnlicher Bildung geprägt worden sind, mit ähnlichem Potential und ähnlicher Intelligenz, haben eventuell eine ähnliche Weltanschauung. Davon können wir jedoch nicht ausgehen.

Kommunizieren bedeutet immer «eine Brücke zu schlagen» zwischen zwei unterschiedlichen Welten. Dies geschieht, wenn ich mich auf mein Gegenüber einstelle.

*Beispiele dafür:*

*Eine erwachsene Person, welche sich mit einem Kind unterhält, wählt die Stimmlage, die Haltung und die Wortwahl so, dass das Kind das Gesagte nachvollziehen kann.*

*Wenn ich mich mit einer schwerhörigen Person bespreche, muss ich mich vergewissern ob mein Gegenüber das Gesagte überhaupt gehört hat.*

*Besprechen sich zwei Personen aus unterschiedlichen Berufsfeldern, dann ist es sehr wichtig die Begrifflichkeiten so zu klären, dass die beiden Gewissheit haben vom Selben zu sprechen.*

Hilfreich ist, wenn ich mich in mein Gegenüber kurz hineinversetzte (als Übung: mentaler Rollentausch) und mir bewusst mache, was ich tun kann um mich für das Gegenüber noch besser verständlich zu machen.

**Nachfragen**

Sobald ich nicht ganz sicher bin, ob mein Gegenüber und ich vom Selben sprechen, oder ob ich verstanden habe, was gemeint ist, ist es gut nachzufragen.

Vor allem bei wichtigen Anliegen ist es von Vorteil, Missverständnisse von Anfang an auszuschliessen. Aber auch wenn es um Terminabsprachen oder andere einfache Dinge geht, frage ich besser zwei Mal nach, als dass ich dann zum falschen Zeitpunkt am falschen Ort bin.

**Gut zuhören**

Das Zuhören ist genauso wichtig wie das Sprechen. In manchen Situationen sogar noch wichtiger. Aktives Zuhören setzt voraus, dass ich mich frei mache von Vorurteilen und eigenen Ideen. Aktives Zuhören ermöglicht mir das Gesprochene so zu verstehen wie es von meinem Gegenüber gemeint ist, anstatt das zu hören was ich mir schon gedacht hatte. Wenn ich so zuhöre lerne ich von meinem Gegenüber seine Sicht auf die Dinge kennen, ich lerne von seinem Fachwissen und erhalte wertvolle Informationen um mich selbst neu zu orientieren. Im besten Fall lernen wir mit jeder guten Kommunikation etwas dazu.

**Zu Ende hören und das Gehörte auf sich wirken lassen**

Als Zuhörer möchte ich meinem Gegenüber eine Chance geben sich so auszudrücken, dass wir einander verstehen und vom selben sprechen.

Da wir jedoch zwei verschiedene Persönlichkeiten mit unterschiedlichem Erfahrungshintergrund sind hat jeder von uns ganz eigene Assoziationsmöglichkeiten. Spricht beispielsweise jemand von einem Elefanten, dann assoziiert das Gegenüber möglicherweise ganz andere Bilder und Gedanken als der Sprecher selbst. Und nicht nur das, aufgrund unserer unterschiedlichen Assoziationen können wir ev. nicht nachvollziehen oder haben kein Verständnis dafür, was das Gegenüber sagt!

Um ganz unvoreingenommen und offen auf das Gegenüber hören zu können, müssen wir das Gesprochene einen Moment bei uns «ankommen lassen» und reflektieren. In der Regel reicht es, wenn wir kurz durchatmen und uns überlegen was das Gegenüber überhaupt sagen möchte, und was genau wir nun verstanden haben, und welcher Anteil davon gar nichts mit dem Gesprochenen zu tun hat.

Ein Beispiel diesbezüglich ist auch das Koppeln von Emotionen an Inhalte. Wir Menschen koppeln im Gedächtnis unsere Erfahrungen an Emotionen und unsere Emotionen sind oft gekoppelt an die Vergangenheit, an bereits gemachte Erfahrungen.

*Beispiel: von «nicht ankommen lassen» einer Botschaft aufgrund von vergangenen neg. Erfahrungen*

*Eine Mitarbeiterin hat an ihrem vorherigen Arbeitsplatz die Erfahrung gemacht, dass Sie, egal wie sehr sie sich bemüht immer etwas falsch macht, und sie dann im Meeting mit dem Chef entsprechend kritisiert wird. Sie ist traumatisiert und schützt sich, indem Sie nun nicht mehr zuhört, wenn man ihr etwas sagt.*

*Nun hat sie einen neuen Chef, der sehr zufrieden ist mit ihrer Arbeit. Vor jedem Meeting hat sie jedoch Angst etwas falsch gemacht zu haben und wenn der neue Chef lediglich einen Satz beginnt, fühlt sie sich kritisiert und rechtfertigt sich. Ihr Gefühl etwas falsch gemacht zu haben ist mit der Meeting Situation so gekoppelt, sodass sie sich automatisch schlecht fühlt, nicht zuhört und sich rechtfertigt, egal was der Chef sagt.*

*Eigentlich ist der neue Chef aber sehr zufrieden mit der Arbeit und möchte weitere Aufgaben, Strategien und Projekte besprechen. Die Mitarbeiterin hört jedoch nur Kritik und ist von den Vorurteilen so eingenommen, dass sie den aktuellen Auftrag nicht versteht.*

*Es wäre tragisch, wenn Sie nun diesen neuen guten Job verlieren würde, nur weil sie nicht frei ist zuzuhören und nach dem Meeting nicht weiss, was eigentlich besprochen wurde und zu tun ist.*

In abgeschwächter Form geht es uns doch oft so, dass wir uns immer wieder einmal emotionsgeladene, vorschnelle Urteile machen, welche überhaupt nichts mit der aktuellen Situation zu tun haben.

Und genau diese zu erkennen und im richtigen Moment zu hinterfragen, ob wir uns mit unserer Wahrnehmung, Reaktion, Antwort im Hier und Jetzt befinden oder in der Vergangenheit.

**Unvoreingenommen Sein**

Ein ganz wichtiger Punkt ist, nicht zu urteilen. Nicht urteilen über das Gegenüber und auch nicht urteilen über das was besprochen wird, bevor ich mir ein genaues Bild der aktuellen Situation geschaffen habe.

**Interesse zeigen und neugierig Sein**

Indem ich mein Interesse auf die Botschaft und mein Gegenüber lenke, mache ich mich frei von meinen eigenen Themen. Ich schaffe Platz für mein Gegenüber und sein Anliegen. Interesse ist Fokus.

**Fokus bei der Sache lassen**

Fokussiere ich mich auf mein Gegenüber und das was gesagt wird, schenke ich meine ganze Aufmerksamkeit. Einerseits kann ich so besser Informationen aufnehmen und verarbeiten, anderseits gebe ich meinem Gegenüber mit meiner Aufmerksamkeit Wertschätzung.

**Emotionen wahrnehmen, jedoch nicht «beantworten»**

Ist es nun so, dass mein Gegenüber seinerseits bewusst oder unbewusst emotionale Botschaften sendet, dann werde ich diese wahrscheinlich beim Zuhören auch wahrnehmen. Es ist wichtig, die Emotionen von der Botschaft zu differenzieren. Die Botschaft annehmen und die Emotionen einfach im Raum stehen lassen.

*Beispiel: Eine Mitarbeiterin trifft sich mit einem Kollegen zu einer Besprechung. Sie hat gute Laune und freut sich auf ihre Aufgaben. Ihr Kollege jedoch begrüsst sie kaum und spricht zornig und ungehalten darüber, was noch nicht gut läuft im Projekt.*

*Anstatt sich dann persönlich kritisiert zu fühlen, da sie ja im Projekt involviert ist, fokussiert sich die gutgelaunte Mitarbeiterin auf die Fakten. Sie bezieht sich nur auf die Fakten, weder auf den Ton, noch auf die Emotionen, welche das Gegenüber aussendet. So gelingt es ihr, das Meeting in einer konstruktiven Art und Weise zu führen.*

*Nachdem alle Fakten geklärt sind, möchte sie sich verabschieden. Der Kollege klagt Ihr jedoch sein Leid. Er wurde am Wochenende von seiner Partnerin verlassen, obwohl er sich sehr um die Beziehung bemüht hatte. Es war ihm bis zu dem Punkt nicht bewusst, wie zornig er auf seine Ex-Partnerin ist. Deswegen hat er seinen ganzen Zorn an den Unstimmigkeiten im Projekt ausgelassen. Im Nachhinein entschuldigt er sich für seinen Ton.*

Hier geht es darum, sich auf solche, verschobene Emotionen gar nicht erst einzulassen. Die Gefühle des Kollegen hatten nichts mit dem Meeting zu tun. Das sollte erkannt werden, sonst entstehen aus einem Missverständnis noch weitere Missverständnisse.

**Kongruent sein**

Kongruenz in der Kommunikation bedeutet, dass meine verbale mit meiner nonverbalen Botschaft übereinstimmt. Kongruenz unterstützt die Klarheit einer Botschaft.

Wenn ich also gute Neuigkeiten habe, dann bin ich in meiner Körperhaltung offen und strahle Freude aus. Erzähle ich jedoch von guten Neuigkeiten und bin dabei nervös und körperlich angespannt, dann wird sich mein Gegenüber fragen, was nicht stimmt. Das Gegenüber wird trotz der guten Botschaft skeptisch sein. Kongruent sein bedeutet auch nach bestem Wissen und Gewissen die Wahrheit zu sagen.

**Fehler eingestehen**

Fehler machen ist menschlich und notwendig. Es gibt keinen Prozess, keine Neuentwicklung ohne Fehler. Wir dürfen Fehler machen, Fehlentscheidungen treffen, um dann daraus zu lernen und dadurch bessere Lösungen und Entscheidungen zu finden.

**Punktgenaue Kommunikation führen**

Punktgenaue Kommunikation ist ein wichtiger Faktor in der Vertrauensbildung, das bedeutet, dass ich als Zuhörer meine Reaktion oder Antwort auf das Gehörte genau da ansetzte, wo mein Gegenüber aufhörte und «den letzten Punkt» setzte, und nicht irgendwo bei einem Thema, das ich vorher schon erwähnen wollte, oder indem ich sogar das Thema wechsle, oder einfach bei meinen Assoziationen ansetzte.

Die punktgenaue Kommunikation setzt voraus, dass ich meinem Gegenüber gut zuhöre, zu Ende höre und dann auch das Gesagte kurz auf mich wirken lasse. Nur so kann ich tatsächlich auf das antworten oder reagieren, was mein Gegenüber gesagt hat.

Mein Gegenüber fühlt sich durch die punktgenaue Kommunikation gehört und verstanden und ist seinerseits wiederum offen, mir und meinen Äusserungen genau zuzuhören.

**Positive Informationen bestätigen**

Ich gewinne das Interesse und die Aufmerksamkeit meines Gegenübers auch damit, dass ich Themen und Informationen, welche schon «gut» sind, schon funktionieren, positiv bestätige.

Die allgemeine Stimmung hebt sich, wenn wir uns auf positive Dinge fokussieren.

Von Vorteil ist es auch, eine Besprechung mit positiven Informationen zu beginnen und dann erst die konfliktreichen Themen anzugehen, so beeinflusse ich die Grundstimmung positiv und es fällt dann leichter, kreative Lösungen für Konflikte zu finden.

**Offenheit zeigen**

Indem ich mich öffne «lasse ich mich ein» auf die Begegnung mit meinem Gegenüber. Ich bin entspannter und ein menschliches, ganzheitliches Gegenüber und bleibe flexibel für das, was die Kommunikation mit sich bringen kann.

Bin ich verschlossen, das bedeutet fixiert auf meine Rolle als Verhandlungspartner oder mit fixen Vorstellungen und Ideen unterwegs, dann kann es sein, dass die Kommunikation überhaupt nicht fruchtet. Weil man sich so den neuen Ideen überhaupt nicht öffnet.

**Die Wahrheit sagen**

Vertrauensbildung hat eine wichtige Voraussetzung: dass wir die Wahrheit sagen. Kongruent sein, bedeutet auch nach bestem Wissen und Gewissen die Wahrheit zu sagen.

«Lügen haben kurze Beine» sagt man so schön. «Unstimmigkeiten» wirken sich negativ auswirken auf das Vertrauen aus. Egal ob das Gegenüber über meine nonverbale Kommunikation erfährt, dass ich gar nicht «hinter dem Gesagten stehe», oder ob sich dann im Nachhinein herausstellt, dass die Wahrheit etwas abweicht von dem Besprochenen, es wird sich auf die eine oder andere Weise zeigen.

**Zuversichtlich sein**

Meine persönliche innere Haltung wirkt sich auf die Kommunikation aus. Bin ich zufrieden und zuversichtlich, gelingt es mir besser alle Regeln der Kommunikation zu meistern und anzuwenden.

Bin ich zum Beispiel gestresst oder voller Sorgen, dann werde ich wahrscheinlich nicht die Geduld haben richtig zuzuhören. Oder ich beginne meine Kommunikation mit Kritik und negativen Themen welche dann schnell zu Verschlossenheit beim Gegenüber zu harten Fronten im Konfliktfall oder zu einem Ungleichgewicht führt.

**Nonverbale Kommunikation**

Die nonverbale Kommunikation ist ein wichtiger Faktor in jeder Kommunikation. Teilweise wird gelehrt, dass 90% der Kommunikation nonverbal stattfindet. Zu den nonverbalen Ausdrucksmöglichkeiten gehören unter anderem:

* Mimik
* Gestik
* Körperhaltung und Körperbewegung
* Tonfall (Stimmhöhe, Lautstärke, Stimmmelodie und Betonungen)
* Berührungen und Wahrnehmungen über den Tastsinn
* Geruch (Schweiss, Parfüm, Pheromone, Atemalkohol, Arbeitsstoffe, usw.)
* Anhaftungen an Körper und Kleidung (Schminke, Schmutz, Schmieröl, Staub, etc.)
* Blickkontakt
* Interpersonelle Distanz
* Impressionen - Management (Kleidung, Frisur, etc.)

Alle diese Merkmale nehmen wir, grösstenteils unbewusst, wahr während der Kommunikation mit unserem Gegenüber. Die gesammelten Eindrücke assoziiert das Gehirn automatisch.

### Kooperation

Kooperationsfähigkeit ist die Fähigkeit, gemeinsam mit anderen im Rahmen einer positiven und motivierten Einstellung effizient und zielorientiert zusammenzuarbeiten. Im Mittelpunkt steht hier die soziale Zusammenarbeit, welche sich durch unterstützendes, sowie aufgeschlossenes Verhalten und eine allgemeine Handlungsbereitschaft auszeichnen. Ein wichtiger Aspekt hierbei ist die Bereitschaft, auch schwierige Personen in das Team im Sinne der gemeinsamen Ziele miteinzubeziehen. Kooperation bedeutet koordinieren und organisieren von Handlungen im Team. Dabei werden die Fähigkeiten und Erfahrungen jedes Einzelnen integriert.

Merkmale von Kooperationsfähigkeit sind eine gute Kommunikation, Teamgeist, Hilfsbereitschaft, Engagement für gemeinsame Ziele.

1. Gute Kommunikation bedeutet beispielsweise, dass zugehört wird, dass Informationen verständlich übermittelt werden und dass ein angemessener Tonfall gewählt wird.
2. Der Teamgeist entsteht durch das gemeinsame Verfolgen von sinnigen Zielen, durch demokratische Entscheide und passende Absprachen.
3. Hilfsbereitschaft setzt ein gewisses Interesse am Gegenüber voraus. Durch empathisches Eingehen auf andere können wir erkennen, wenn sie Hilfe benötigen, können wir ihnen Unterstützung anbieten oder dafür sorgen, dass die Anforderungen angepasst werden.
4. Kooperatiosfähige Personen können gut verhandeln und ihren Standpunkt vertreten, ohne die Meinung anderer zu untergraben. Sie treten ihren Gesprächspartnern respektvoll gegenüber und sind außerdem zu Kompromissen bereit.

### Lernfähigkeit

Lernfähigkeit ist eine wichtige Grundlage für die Arbeit in einem Team. Sie ist die Grundlage einer guten Kommunikation und Zusammenarbeit.

Lernfähig zu sein bedeutet, neue Informationen so aufzunehmen und im Gehirn zu vernetzten, dass diese auch in anderem Kotext jederzeit abrufbar sind. Lernfähigkeit ist ein Prozess. Er dient nicht nur dazu, neue Fertigkeiten, wie zum Beispiel der Umgang mit einem neuen Computerprogramm zu erlernen, sondern auch dazu, andere besser zu verstehen.

Grundsätzlich brauchen wir für den Prozess des Lernens eine gewisse Lernbereitschaft. Wir brauchen eine positive Einstellung Neuem und Unbekanntem gegenüber und der Wille dazu etwas Neues zu lernen. Dann brauchen wir die nötige Zeit und Ruhe um uns mit den neuen Informationen auseinanderzusetzten und allenfalls Übung.

Erst wenn wir das Gelernte dann in der Praxis anwenden können, sind wir tatsächlich lernfähig. Natürlich darf die Lernfähigkeit nicht verallgemeinert werden. Der Lernprozess ist auch abhängig von verschiedenen Faktoren, wie zum Beispiel von unseren Talenten, unseren Interessen aber auch von Lehrmitteln und anderen Ressourcen.

Es ist zum Beispiel denkbar, dass wir sehr lernfähig darin sind eine neue Sprache zu lernen aber gleichzeitig nicht fähig sind, zu lernen wie man ein gutes Essen kocht.

### Problem- und Konfliktlösungsfähigkeit

Probleme und Konflikte gehören zum Alltag dazu und die Fähigkeit damit umzugehen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. «In der Krise liegt die Chance.» sagt man so schön. Tatsächlich sind wir im Problem- und Konfliktlösungsprozess sehr kreativ und finden dabei meist neue, bessere Lösungen und Möglichkeiten.

Wichtig ist es in Konfliktsituationen die Ruhe zu wahren, sachlich zu bleiben und auftretende Probleme lösungsorientiert und nicht persönlich oder emotional zu betrachten. Folgender Ablauf hilft dabei mit Problemen und Konflikten umzugehen und gute Lösungen zu finden:

1. Erkennen des Problems, Konflikts
2. Analysieren und erklären
3. Verschiedene neue Lösungsmöglichkeiten finden
4. Entscheidungen fällen
5. Planen und umsetzten
6. Begleiten, beobachten und lernen

*Ein einfaches Beispiel für eine Konfliktlösung aus dem Alltag:*

*Eine Betreuungssituation wird getragen von einer Person. Die zu betreuende Person braucht aus gesundheitlichen Gründen Hilfe um sich ausser Haus zu bewegen. Nun steht ein wichtiger Termin an und die zu beteuende Person sollte begleitet werden. Die Betreuerin ist jedoch krank und kann dies Begleitung nicht übernehmen (Konflikt). Die zu betreuende Person wird kontaktiert und zusammen besprechen die beiden die Lage (analysieren und klären). Beide bleiben ruhig und überlegen sich welche Alternativen möglich wären (verschiede neue Lösungen finden): Es könnte eine Ersatzbegleiterin gefunden werden, welche die Begleitung für heute übernimmt, der Termin könnte verschoben werden oder die zu Betreuende könnte mit guter Vorbereitung den Weg ohne Begleitung auf sich nehmen. Die beiden entscheiden sich für die erste Lösung: es soll eine Ersatzbegleiterin gefunden werden. Beide möchten jeweils drei Personen aus dem Umfeld anrufen, um zu fragen ob die Begleitung für heute ersatzweise übernommen werden könnte. Eine der sechs angerufenen Personen hat Zeit und kann die Begleitung übernehmen (planen und umsetzen). Die Begleitung funktioniert reibungslos und die neue Begleiterin möchte auch in Zukunft gerne ab und zu die Begleitung übernehmen (beobachten, begleiten und lernen). Der Konflikt hat sich bestens gelöst und eine weitere Betreuerin wurde gefunden und eingeführt was die gesamte Betreuungssituation in Zukunft entlastet.*

### Planungs- und Organisationsfähigkeiten

«Der Weg ist das Ziel» Um ein gemeinsames Ziel erreichen zu können, müssen wir dieses kennen und den Weg dorthin im Vorfeld, Schritt für Schritt planen.

Eine gute Organisation und Planung vereinfacht Prozesse und Arbeitsabläufe, macht diese effektiv und erzeugt eine gewisse Leichtigkeit. Reibungslose Abläufe und harmonische Umstände erzeugen ein Gefühl von Erfolg und Flow, was wiederum viel Freude bereitet, sodass sich das Arbeiten gut anfühlt, was sich wiederum sehr positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt.

Der Weg zum Ziel soll deshalb möglichst klar und gut organisiert und verständlich kommuniziert sein, sodass die Umsetzung möglichst gut und mit Leichtigkeit funktionieren kann.

Zur Planung gehört auch gewisse Strukturen und Verbindlichkeiten einzuhalten. Dies beginnt bereits vor der Arbeit, mit dem Thema Selbstorganisation der einzelnen Mitarbeiter. Mangelnde Organisation und Planung erzeugen oft Stress, bringen unnötige Konflikte mit sich und haben somit eine negative Auswirkung auf alle Beteiligten.

Hier eine Check-Liste für eine gute Organisation und Planung:

1. Kennen des Ziels
2. Koordinieren und strukturieren von Aufgaben
3. Den Überblick immer wieder finden
4. Arbeiten mit Prioritäten, nach wesentlichen und unwesentlichen Parametern ordnen
5. Erkennen von fachlich-methodischen Zusammenhängen
6. Erkennen und nutzen von organisatorischen Zusammenhängen
7. Delegieren von Aufgaben und überprüfen von delegierten Aufgaben
8. Besprechen und abstimmen mit allen Beteiligten
9. Nutzen von Hilfsmitteln zur Strukturierung der Arbeitsabläufe
10. Optimales und effektives Nutzten der vorhandenen Zeit
11. Berücksichtigen von Budget oder Ressourcen
12. Termingerechtes Handeln
13. Gute, systematische Arbeitsabläufe etablieren

Das Einsetzten von Organisationstools wie zum Beispiel flexible und interaktive Kalender oder einer internen Social Media Plattform zum Kommunizieren, hilft die Zeit effektiv zu nutzten und vereinfacht die Kommunikation unter den Mitwirkenden.

### Kreativität

Kreativität beschreibt die Fähigkeit und Eigenschaft eines Menschen, unkonventionell (anders als gewohnt) zu denken, auf neue Ideen zu kommen und Problemlösungen zu entwickeln, die dabei auch noch nützlich sind.

«Und aus dem Chaos ist alles entstanden…» eine neue Ordnung entsteht immer aus Chaos. Das bedeutet, um neue Wege zu finden müssen wir die gewohnten alten Wege für einen Moment verlassen und uns auf unergründetes Territorium begeben. Sprich, neue Gedanken und Perspektiven zulassen, sich inspirieren lassen von der Umgebung, der Natur oder von Situationen. Wenn das, was wir bis jetzt getan haben oder kennen, jetzt gerade nicht funktioniert, dann müssen wir etwas anderes tun.

Mel Rhodes, ein amerikanischer Forscher, beschäftigte sich bereits in den 1960er Jahren mit den Faktoren, die unsere Kreativität maßgeblich beeinflussen. Dabei fand er vier Grundelemente, die die Kreativität ausmachen und die bis heute gültig sind: die kreative Person (Charakter, Temperament, Intellekt, Gewohnheiten), der kreative Prozess (Motivation, Kommunikation, Wahrnehmung), das kreative Produkt (Erfindung, Schöpfung, Produkt), das kreative Umfeld (Zeit, Raum, Beteiligte Personen). Diese vier Elemente der Kreativität zeigen welche Faktoren einen kreativen Schöpfungsprozess begünstigen können.

Jeder Mensch hat ein kreatives Potential, das wir durch Übung und Berücksichtigung zum Beispiel folgender zehn Faktoren trainieren können:

1. Weg gehen von der Routine: ausbrechen aus gewohnten Denkmustern und offen sein für neue Ideen. Alles schon Bekannte einfach mal zu Seite legen und ganz bewusst offen sein für Neues.
2. Neugier und Begeisterung: darüber nachdenken was uns begeistert. Alles was wir als schön und interessant empfinden korrespondiert mit unserer Schöpfungskraft und unserer Kreativität.
3. Unsicherheit begrüssen und Störfaktoren annehmen: es ist gut, wenn das Gewohnte mal durcheinandergerät. Ein kreatives Chaos als Prozess zulassen und erkennen. Denn darin ergeben sich neue Möglichkeiten. Wir Menschen sind gewohnheitsorientiert. Alles was wir kennen, empfinden wir als angenehm. Neues verunsichert uns. Deswegen gehört Unsicherheit zum kreativen Prozess.
4. Spontanität und Flexibilität zeigen: sich an den Ergebnissen und Möglichkeiten, die sich im kreativen Prozess ergeben. Auch wenn diese im Moment noch keinen Sinn ergeben, ist es wichtig flexibel und spontan in der Herangehensweise zu bleiben.
5. Selbstreflexion und Kritikfähigkeit üben: in der Reflektion einen Schritt zurück gehen und versuchen das Erschaffene aus einer anderen Perspektive zu sehen. Hilfreich ist auch, die Perspektive von jemand anderem mit einzubeziehen.
6. Visionen erschaffen: in dem wir uns hinsetzten und die Augen schliessen, können wir uns durch Visualisieren von neuen, lösungsbezogenen Situationen und Bildern neue Möglichkeiten eröffnen.
7. Freien Assoziationen folgen und ein Brainstorming machen: das bedeutet alles, was uns zu einem Thema einfällt, unzusammenhängend und ungefiltert auf ein großes Blatt Papier zu schreiben. Durch ungeordnetes Aufschreiben können wir unerwartet neue, gute Ideen finden, die wir eventuell so noch nicht, oder nur in einem anderen Zusammenhang gedacht hatten.
8. Eine Mindmap erstellen: wenn wir Gedanken auf dem Papier ordnen, bringen wir Ordnung in das kreative Chaos (Brainstorming) indem wir die gefundenen Assoziationen neu ordnen. Wir kurbeln den Denkprozess an und verschaffen kreativen Gedanken systematisch neue Ordnung.
9. Die richtige Umgebung schaffen: Kreativität braucht Raum, Zeit und Ruhe. Einen Ortswechsel oder eine andere Tätigkeit können uns inspirieren. Innere Gelassenheit und Entspannung sind Grundvoraussetzungen für Kreativität. Oft lösen sich dadurch bereits viele Probleme und es ergeben sich neue Ideen und Ansatzpunkte.
10. Austauschen mit anderen bringt uns auf neue Gedanken: gemeinsam fällt es manchmal leichter, aus gewohnten Denkmustern und Routinen auszubrechen. Spannungen und Konflikte im System, Störfaktoren und Querdenker schaffen Unterschiedlichkeiten und Unsicherheiten, wodurch Umdenken und Andersdenken gefördert werden. Gruppen mit Menschen die aus unterschiedlichen Charakteren bestehen, mit unterschiedlichen Skills und Fachkompetenzen, führen erfahrungsgemäss eher zum Erfolg als homogene Gruppen.

Haltungen welche Kreativität hemmen sind zum Beispiel Verbissenheit, Zeitdruck, Perfektion, ungewollte Beeinflussung von anderen.

1. Verbissenheit blockiert jede Form von Kreativität. Wir brauchen eine gewisse Leichtigkeit in der Herangehensweise, damit wir gelassen auch mit Hindernissen oder ungewollten Überraschungen umgehen können.
2. Es ist einfacher alleine kreative Ideen zu sammeln. Bevor ich in einer Gruppe kreativ bin, ist es von Vorteil, wenn ich mir vor der Gruppenarbeit schon mal meine Ideen zu einem bestimmten Thema festhalte.
3. Auch wenn andere meinen kreativen Prozess nicht sofort nachvollziehen können, lasse ich mich nicht entmutigen. Ich lasse mich nicht von Anderen von meinem Weg abbringen.
4. Perfektion macht blind für Augenscheinliches. Es ist besser offen zu sein für neue Wege, auch wenn die Gefahr da ist zu scheitern. Hinterfrage die simpelsten Dinge und sieh darin die Chance, Neues herauszufinden.
5. Unter Zeitdruck entstehen keine kreativen Ideen. Ideen brauchen Zeit.

### Vorstellungsvermögen

Mit einem guten Vorstellungsvermögen kann ich bestimmte Situationen und Abläufe visualisieren und mir so wirkungsvolle Vorarbeit leisten. Das bedeutet, ich kann mir zum Beispiel zwei Arbeitsabläufe mental vorstellen und aufgrund der Bilder welche sich mir zeigen entscheiden welches der bessere Ablauf sein wird. Hier dient die Visualisierung als Entscheidungshilfe. Visualisieren ist aber auch ein wichtiger Prozess im Kreieren von neuen Ideen, beim Trainieren und in der Lösungsfindung. Mental stellen wir uns Situationen, Bilder und Bewegungen vor und sind so effektiver.

Unter Visualisieren wird im Kontext der Psychologie das bildliche Sich-Vorstellen von Bewegungen, Gegebenheiten oder Situationen verstanden. 1852 beschrieb der englische Naturwissenschaftler William Carpenter einen bemerkenswerten Effekt: Die Wahrnehmung oder Vorstellung einer Bewegung regt den Antrieb zur Ausführung der gleichen Bewegung an. Später wurde das Gesetz auf alle subjektiven Wahrnehmungs- und Vorstellungsinhalte erweitert.

Durch eine intensive Vorstellung entsteht Motivation zur Durchführung bzw. zum Erleben des Vorstellungsinhaltes.

*Ein einfaches Beispiel:*

*Wenn sich jemand intensiv vorstellt, wie sich eine ältere Dame freuen wird, wenn wir ihr einen Besuch abstatten, und wie es ihr dadurch, trotz gesundheitlichen Beschwerden besser gehen wird, dann werden motivationale Prozesse ausgelöst. Diese können zum Beispiel helfen, auch dann, wenn wir andere wichtige Dinge zu erledigen haben, trotzdem die ältere Dame zu besuchen. Wir können uns diesen Umstand entsprechend zu Nutze machen, um unsere Motivation zu steigern und den Tag optimal zu planen und zu nutzten.*

Je intensiver und reichhaltiger unsere Visualisierungen möglich sind, desto erfolgreicher ist die Umsetzung. In der praktischen Anwendung der Visualisierung geht es deshalb darum, sich Dinge nicht nur rein bildlich, sondern auch über andere Wahrnehmungskanäle (zum Beispiel auditiv, kinästhetisch oder über das Gefühl) möglichst intensiv vorzustellen. Je besser man sich etwas vorstellen kann, desto besser ist der Erfolg!

Die verschiedenen Perspektiven in der Visualisierung:

1. Subjektive Darstellung / Hauptdarsteller-Perspektive, als wäre ich selber der Hauptdarsteller in meinem «Film»
2. Objektive Darstellung / Kamera-Perspektive, als wäre ich der Kameramann welcher eine Situation filmt
3. Ganzheitliche Darstellung / alle Sinne miteinbeziehen und die Situation nachspüren, vertiefte Hauptdarsteller- Perspektive, sich mit der Rolle komplett identifizieren und das Erlebnis auch im Körper nachspüren

Visualisierungen helfen bei:

1. Fokussieren auf das Wesentliche / Aufmerksamkeitsregulation

Die Dinge auf die wir unsere Aufmerksamkeit lenken, verstärken wir und dadurch wirken sich aus. Es ist von Vorteil, wenn ich mir bewusst bin «was» ich möchte, «warum» ich etwas möchte, «wie» ich es am besten ausführe und mich dann ganz bewusst darauf fokussiere.

Bin ich in Gedanken zerstreut, oder habe ich zu viele Dinge im Kopf, gelingt mir oft das einfachste nicht so wie erwünscht. Deshalb ist es von Vorteil meine Aufmerksamkeit immer wieder ganz bewusst auf die erwünschten oder geplanten Dinge zu lenken.

Wenn ich zum Beispiel in eine Konfliktsituation gerate und Stress empfinde, kann ich mich beruhigen, indem ich einen Moment innehalte und meine Atmung visualisiere. Dies fokussiert meine Aufmerksamkeit ins Hier und Jetzt und auf meine Bedürfnisse. Ich kann dadurch wieder besser wahrnehmen «was ich eigentlich wollte», wie die Prioritäten sind und was als Nächstes zu tun ist.

1. Emotionsregulation / Selbstbewusstsein / positive Selbstbeeinflussung

Emotionen sind ein Teil von uns. Die Befindlichkeit beeinflusst das Selbstwertgefühl, Selbstbewusstsein und den Erfolg. Fühlen wir uns gut sind wir selbstbewusster, alles geht leichter von der Hand und wir sind zufrieden mit uns selbst.

Nun ist es so, dass Emotionen (positive und negative) mit Gedanken, mit Erinnerungen, Situationen und Erwartungen in unserem Gehirn gekoppelt sind, dass wir jedoch durch Visualisierung nicht nur unseren Fokus, sondern auch unsere Emotionen, lenken können. Lenken in dem wir uns positive Dinge zu Gemüte führen.

Dadurch entsteht die Möglichkeit, dass wir uns mit Hilfe von Visualisation selbst aus negativen Gefühlszuständen und unerwünschten Emotionen in einen positiven Gefühlszustand coachen. Diesen Vorgang nennt man positive Selbstbeeinflussung oder Autosuggestion. Je nach Intension der Emotion, brauchen wir dazu mehr oder weniger Übung.

Emile Coué, 1857 – 1926, ein französischer Apotheker und Psychotherapeut beschrieb als erster das Phänomen, dass seine Klienten, wenn sie fähig waren das Welt-, Lebens- und Selbstbild so ins Positive umzukehren, dass sie den Fokus auf den positiven Aspekten ihres Lebens hatten, ihre Heilung und Besserung selbst an die Hand nehmen konnten.

Heute gibt es in der Psychologie schon etliche Studien, die beweisen, dass wir erfolgreicher in einer Sache vorgehen, wenn wir uns vorher selbst davon überzeugt haben, dass wir der Herausforderung gewachsen sind und dass wir erfolgreich sein werden.

1. Stärkung der Motivation durch Ereignis und Zielvisualisierung

Wenn wir fähig sind unserer Ziele als Hauptdarsteller in unserem eigenen Film zu visualisieren, dann haben wir diese schon fast erreicht. Gerade Spitzensportler nutzten diese Technik um ihre Leistung zu optimieren. Die Vorstellung erfolgreich zu sein und eine Spitzenleistung zu zeigen motiviert zu Spitzenleistungen.

Es gibt verschiedene Praktiken wie Visualisierung geübt werden kann. In der Folge eine einfache Übung, um «ein gutes Gefühl» herzustellen. Die Technik kann mit verschiedensten Visualisierungsinhalten angewandt werden.

Visualisierungsübung zu Emotionsregelung/Subjektive und ganzheitliche Darstellung:

* Ich setzte oder lege mich bequem hin und schliesse meine Augen.
* Ich atme tief in den Bauch, entspanne meinen Körper und lasse die Alltagsgedanken los.
* Mental stelle ich mir nun eine Situation vor, in der ich ein positives Erlebnis hatte.
* Ich sehe mich als Hauptdarsteller in der Situation und lasse die Bilder sich bewegen wie in einem Film.
* Ich erlebe die Situation als wäre ich mitten im Film.
* Ich nehme die Situation mit allen Sinnen wahr. Ich rieche, sehe, höre, spüre und schmecke alle Gegebenheiten und spüre diese ganz bewusst in meinem Körper nach.
* Das gute Gefühl lässt sich im Körper nachempfinden.

### Sensomotorische Fähigkeiten

Sensomotorische Fähigkeiten sind die Wahrnehmungs- und Bewegungsfähigkeiten in Grob- und Feinmotorik. Sensomotorik setzt sich aus zwei Wortteilen zusammen: Senso bedeutet «Sinn» und bezieht sich auf die Sinneswahrnehmungen wie sehen, hören, schmecken, fühlen und riechen. Motorik bedeutet so viel wie «Beweger» und bezieht sich auf die gesteuerten Bewegungen des Körpers. Die Sensomotorik ist unsere Fähigkeit Wahrnehmungen und Handlungen über den Körper so zu koordinieren, dass wir Handlungs- und Reaktionsfähig sind. Im besten Fall ermöglicht uns die Sensomotorik, dass wir frei wahrnehmen, handeln und agieren können.

Unsere Fähigkeiten in der Sensomotorik entwickeln sich seit unserer frühsten Kindheit und werden vor allem in der Kindheit ausgeprägt. Spezifische Trainings können jederzeit einzelne oder mehrere dieser Fähigkeiten aufbauen oder verbessern.

Sensomotorische Fähigkeiten sind zum Beispiel:

* Reaktionsfähigkeit
* Muskeltonus regulieren
* Impulskontrolle
* Kraftdosierung
* Koordination
* Gleichgewichtsreaktion
* Aktivität
* Haltung
* Reizverarbeitung
* Mobilität
* Bewegung

Sensomotorische Fähigkeiten benötigen wir im Alltag bei jeglichen Arbeitsabläufen. Sie sind grösstenteils automatisiert, sodass wir sie normalerweise kaum wahrnehmen. Erst wenn eine dieser Fähigkeiten eingeschränkt ist, schenken wir ihre Beachtung.

Zum Beispiel helfen verschiedenste Körpertrainings, wie Sport, Fitness, Yoga, Gymnastik, Spiele und das Bewegen in freier Natur unsere sensomotorischen Fähigkeiten zu fördern.

### Neugierde

Eine gesunde Neugierde können wir dem Interesse gleichstellen. Der Mensch hat einen natürlichen Wachstumsimpuls zum Lernen und sich weiterzuentwickeln. Diesen Wissensdrang nach Neuem und Interessantem erleben wir als eine Art Neugierde. Die natürliche Neugierde motiviert uns zum Lernen und unsere gewohnten Muster zu verändern. Die Fähigkeit offen zu sein, Neues und dazuzulernen ist sehr wichtig in jeder Art von Zusammenarbeit.

### Präsenz

Präsent sein bedeutet mit der gesamten Aufmerksamkeit im Hier und Jetzt zu verweilen. Wenn wir unsere Aufmerksamkeit der aktuellen Tätigkeit oder den Anwesenden schenken, dann sind wir effizient und effektiv.

*Beispielsweise können wir Präsent sein durch praktizieren von Achtsamkeit und Meditation:*

*Am besten tun wir Achtsamkeit zuerst während einer gewohnten Tätigkeit. Vielleicht beim Wäsche bügeln oder während einer leichten Gartenarbeit. Normalerweise führen wir solche einfachen Handlungen routinemässig aus und denken dabei an etwas anderes – vielleicht daran, was danach noch alles erledigt werden muss oder grübeln über die Vergangenheit. Wenn wir nun ganz bewusst Präsenz üben, dann lenken wir unsere ganze Aufmerksamkeit auf die Tätigkeit, die wir gerade jetzt ausführen. Achtsam und aufmerksam beobachten wir bewusst das, was in uns, um uns und durch uns passiert. Zum Beispiel ziehe ich gerade an einer Wurzel eines Unkrautes. Ich beobachte ganz genau wie sich das Unkraut in meiner Hand anfühlt, wie sich die Erde anfühlt, die ich beim Anfassen des Unkrautes berühre, wie die Sonne auf meine Haut scheint und meine Haut erwärmt, wie die Vögel pfeifen, wie mein Bauch knurrt, weil es schon Zeit für das Mittagessen wäre und von weitem höre ich, dass sich die Nachbarn sich im Garten unterhalten. Ich fokussiere meine Wahrnehmung auf das Hier und Jetzt und nehme dabei alle erlebbaren Sinnesempfindungen bewusst war. So lerne ich Präsenz. Diese Übung kann ich in jeglichen Situationen anwenden. Ich kann sie ganz kurz, für Sekunden, oder länger üben. Ich lerne dabei meine Aufmerksamkeit zu lenken.*

*In der Praxis der Meditation üben wir dasselbe im Sitzen, an einem ruhigen Ort, ohne Handlung. Aber auch Meditation können wir im Alltag einbauen. Wir setzten uns zum Beispiel bei schönem Wetter für zehn Minuten in den Garten, machen es uns bequem, schliessen die Augen und beobachten wie die Atmung den Körper bewegt. Einatmen – Ausatmen, Ausdehnen - Entspannen, Einatmen - Ausatmen, Ausdehnen - Entspannen, etc.*

*In kürzester Zeit entspannen wir uns so und im besten Fall erleben wir durch das Fokussieren auf die Atmung und damit loslassen vom Alltagsbewusstsein, einen «Mindreset». Wir fühlen uns danach erholt, sind mehr in Kontakt mit uns Selbst und spüren mehr Energie.*

### Motivation

Motivation ist die Bezeichnung für alle Beweggründe welche uns zur Handlungsbereitschaft führen. Wir unterscheiden extrinsische Motivation und intrinsische Motivation. Unter extrinsischer Motivation verstehen wir Anreize von aussen, wie zum Beispiel einen guten Lohn für unsere Arbeit oder Anerkennung. Aber auch Negativmotivation wie zum Beispiel Bestrafung.

Die intrinsische Motivation bezeichnet unser Interesse, unseren inneren Impuls, unseren eigenen Antrieb, welche uns zur Handlungsbereitschaft führen. Besonders bewegen uns Dinge die mit unseren persönlichen Werten, Wünschen und Zielen korrespondieren.

Eine extrinsische Motivation kann auch zu einer intrinsischen Motivation werden, wenn wir uns mit dem Handlungsmotiv identifizieren können, das heisst wenn uns bewusst ist, warum wir handeln und einen Sinn darin erkenne können. Es kann sich aber auch umgekehrt so entwickeln, dass eine Handlung welche als sinnvoll erachtet wurde mit der Zeit für uns keinen Sinn mehr ergibt. Wir führen die Handlung jedoch immer noch aus, weil wir damit zum Beispiel unser Geld verdienen (extrinsische Motivation).

Handlungen welche (auch) intrinsisch motiviert sind, sind auf jeden Fall nachhaltiger und fühlen sich grundsätzlich stimmiger, besser an. Sobald wir wissen warum wir etwas tun und das dann auch noch Sinn macht für uns, haben wir ein gutes Gefühl. Wir handeln dann in Einklang mit unseren Wünschen und Zielen.

1. **Herausbilden von Führungsqualitäten als persönlicher Entwicklungs-
prozess**

### Bewusstsein und persönliche Entwicklung

Die persönliche Entwicklung bezieht sich auf den Wachstumsprozess des Bewusstseins im Laufe des Lebens. Das Bewusstsein ist nicht so wie unser Körper ab einer gewissen Lebensphase ausgewachsen, sondern hat das Potential, sich während einer ganzen Lebensdauer immer weiter zu entwickeln. Dies geschieht automatisch in dem wir uns täglich Gedanken machen, uns täglich Herausforderungen stellen, lernen und uns entsprechend der Aufgaben welche sich uns stellen, weiterentwickeln.

Interessanterweise sind wir uns wenig bewusst, wie dieser Lernprozess stattfindet und dass wir bewusst Einfluss darauf nehmen können. Wir sind in der Regel nur reaktiv involviert in unserer Lebensführung, und nicht aktiv gestaltend. In anderen Bereichen des Lernens sind wir eher zielgerichtet und proaktiver, als wenn es darum geht, einen Lernprozess in Bezug auf unsere Persönlichkeit zu machen.

Sind wir beispielsweise in einem fremden Land mit einer fremden Sprache und möchten uns für die nächsten paar Jahre dort aufhalten, dann lernen wir wahrscheinlich entweder schon im Voraus, oder spätestens, wenn wir da sind, die dortige Sprache.

Dazu besuchen wir einen Kurs, kaufen uns Bücher oder Onlinelernprogramme, weil wir wissen, dass lernen mit Hilfsmitteln, Struktur oder mit einem Lehrer einfacher ist.

Sind wir in unserem Leben mit neuen Umständen wie zum Beispiel neuen Beziehungen, Situationen und Konflikten konfrontiert, dann haben wir grundsätzlich die Erwartung, dass sich das «dann schon irgendwie ergibt».

Das ist dann so, als wenn ein Japaner seit zehn Jahren in Deutschland lebt, sich nicht mit der deutschen Sprache auseinandergesetzt hat, noch keinen deutschen Satz sprechen kann und sich fragt warum ihn denn keiner versteht.

Bestimmt kann der Japaner auch ohne Deutsch leben. Die Frage ist nur, ob der Betreffende nicht einige seiner Bedürfnisse in Bezug auf das soziale Umfeld und/oder dem Zugehörigkeitsgefühl zurückgesteckt hat und ob er nicht so, ein eher weniger erfülltes Leben mit Kompromissen führt.

Ähnlich verhält es sich mit der persönlichen Entwicklung. Spüren wir Konflikte in unserem Leben, ist es von Vorteil, wenn wir Strategien kennen oder erlernen um diese zu lösen. Wir steigern so die Lebensqualität und haben mehr Einfluss auf unser gesamtes Befinden. Sich um die eigene persönliche Entwicklung zu bemühen und proaktiv am Bewusstsein zu arbeiten hilft uns ein erfüllteres Leben zu führen.

**In eine Führungsrolle hineinzuwachsen bedeutet, sich auf eine solche persönliche Entwicklung einzulassen.**

Es gibt verschiedene Methoden um folgende grundlegende Fähigkeiten, welche in der persönlichen Entwicklung relevant sind, zu entwickeln:

* Achtsamkeit, mit dem Fokus im «Hier und Jetzt» zu sein
* Bewusst sein, ausgeprägte Präsenz, Klarheit im Hier und Jetzt
* Erkenntnis, bewusst werden über Zusammenhänge, Wissen
* Körperbewusstsein, Selbstwahrnehmung über den Körper
* Reflektion, über sich, Gegebenheiten und Zusammenhänge nachdenken
* Glücklich sein, der «Happyness-Faktor», Fähigkeit zu strahlen, Charisma
* Selbstregulation, innere Ruhe finden, die gute Balance immer wieder finden
* Emotionsregulation, zufrieden sein, Emotionen mental beeinflussen
* Selbsterkenntnis, wissen wer ich bin, was mich ausmacht und meine Werte kennen
* Selbstaktualisierung, wissen was mir Kraft gibt, resilient sein, Selbstmotivation
* Selbstmanagement, Stärken und Schwächen, Grenzen kennen und damit umgehen können
* Kommunikation, sich ausdrücken und so mit anderen Menschen austauschen, dass man verstanden wird und dass man andere verstehen kann

Beispiele für Methoden oder Vorgehensweisen, die Ihnen helfen können erwähnte Fähigkeiten zu entwickeln sind: Selbstreflexion, Spiegelung, Perspektivenwechsel, erkennen von Konditionierungen, erkennen und verändern von Glaubenssätzen, positive Selbstbeeinflussung, visualisieren von Zielen und Wünschen, erlangen von Körperbewusstsein, kennen des Zustands von innerer Ruhe, eine positive Lebenseinstellung, Sinnfindung, Selbstfürsorge.

**Selbstreflexion**

Selbstreflexion ist die Fähigkeit, in sich einen Schritt zurück zu gehen und mit der Kameramann-Perspektive, unser Handeln, unsere Erfahrungen und Wahrnehmungen zu betrachten. Es ist so, als ob wir innerhalb unserer eigenen Wahrnehmung, die Perspektive ändern. Dies löst uns von situationsgebundenen Emotionen, welche eventuell unsere Wahrnehmung beeinflussen. Wir erhalten so einen besseren Überblick über das zu reflektierende Thema und können andere Schlüsse ziehen, als wenn wir mitten im Thema stehen.

**Spiegelung**

Die Spiegelung ist eine Art der Selbstreflexion, bei welcher wir jemanden von außen, einen Coach, Therapeuten oder aber auch eine befreundete oder verwandte Person als Hilfsmittel zum Reflektieren nutzen.

Bei Reflexionsthemen, welche uns verunsichern oder bei welchen wir in einem Entwicklungsprozess durchlaufen, ist es von Vorteil, eine neutrale Person zur Reflexion zu beanspruchen. Menschen, welche uns aus dem Alltag kennen, haben mit uns einen gewissen Erfahrungshorizont, der automatisch abgerufen wird und vielleicht die Spiegelung beeinflusst.

Die spiegelnde Person hört uns zu und wiederholt dann, was sie gehört hat. Was hier geschieht ist ähnlich wie bei der Selbstreflexion. Wir betrachten, das was wir selber gesagt haben noch einmal, aber nicht gefärbt mit unseren Emotionen. Eventuell klingt das Thema von außen ganz anders als von innen, was uns neue Informationen darüber geben kann, wie wir eine Sache angehen könnten.

Bei einer Spiegelung in einem Coaching oder in einer therapeutischen Situation ist die spiegelnde Person nicht „nur“ Spiegel. Gleichzeitig kann der Coach oder Therapeut erkennen, ob wir „Doppelbotschaften“ aussenden, „Freud’sche-Versprecher“, ob das gesprochene kongruent ist mit dem nonverbalen Ausdruck, usw. Alle diese Informationen dienen uns als Hinweise dazu, den Konflikt oder das Thema besser zu verstehen, die Wurzel zu erkennen und effizient Lösungen zu finden.

**Perspektivenwechsel**

Der Perspektivenwechsel regt unsere Offenheit und unsere Kreativität an. Hier geht es darum, ein Thema aus einer anderen, als der gewohnten Perspektive zu betrachten. Man kann tatsächlich ein halb gefüllten Gals Wasser als „halb leer“ oder als „halb voll“ bezeichnen und interessanterweise erzeugen die unterschiedlichen Sichtweisen unterschiedliche Assoziationen und Gefühle.

Dieses Beispiel lässt sich auf jedes Thema anwenden. Alles kann entweder positiv oder negativ gesehen werden. Entweder lokal oder global, subjektiv oder objektiv. Hier können wir kreativ mit den Gegensätzen spielen und so neue Standpunkte und Sichtweisen finden, welche eventuell passender sind als die gewohnten.

Ein gutes Beispiel für eine andere Art von Perspektivenwechsel ist: Wenn man vor einer anstehenden Aufgabe eine Blockade hat einmal abzuklären was im allerschlimmsten Falle passieren könnte/würde. Wenn wir so den Worstcase eruieren, erkennen wir meistens, dass auch der schlimmste Fall gar nicht so schlimm wäre, was die Blockade löst.

**Erkennen von Konditionierungen**

Spätestens dann, wenn wir uns in einem Thema ändern möchten oder wenn wir unsere Wünsche und Ziele nicht erreichen, wird uns bewusst, dass wir kaum bewusst sind.

Alles an unserer Persönlichkeit und an unserem Verhalten, was wir uns nicht bewusst angeeignet haben ist konditioniert. Konditionierungen sind nachgeahmte Verhaltensmuster und Überzeugungen.

Die Nachahmung ist ein wichtiger Bestandteil unseres Lernens. Wir lernen durch und von Vorbildern. Dies uns nicht immer bewusst. Die Konditionierung ist in machen Lebensabschnitten förderlicher als in anderen. So ist es zum Beispiel wichtig, dass das Kleinkind seine sensomotorischen Fähigkeiten durch Nachahmung übt.

Die Werbebranche macht sich diesen Umstand zunutze. Indem wir zum Beispiel in einer Werbung immer wieder glückliche Menschen sehen, welche dieses oder jenes Produkt konsumieren werden wir unbewusst dazu konditioniert, dasselbe Produkt zu kaufen und zu konsumieren, weil es offenbar glücklich macht. Ob das entsprechende Produkt glücklich macht, sei dahingestellt, aber die Verkaufszahlen steigen durch diese Art von Konditionierung auf jeden Fall.

Genauso lernen wir von unserem Umfeld auch unbewusst Dinge, welche entweder nicht unserer Persönlichkeit entsprechen, längerfristig nicht gesund oder nicht förderlich sind für uns. Es geht darum, Konditionierungen zu erkennen und unerwünschte Gewohnheiten durch neue, passendere zu ersetzten.

**Erkennen und verändern von Glaubenssätzen**

Genauso wie mit den Konditionierungen verhält es sich mit den Glaubenssätzen. Die Sätze und Worte welche uns immer wieder gesagt wurden oder werden, beeinflussen unsere Gedanken und unser Verhalten. Auch Glaubenssätze sind uns zum grössten Teil nicht bewusst. Je früher wir diese in unserem Leben gelernt haben, desto weniger sind sie uns bewusst.

*Beispiel:*

*Eine junge, intelligente Frau dreimal durch die Fahrprüfung fällt und erkennt danach bei einer psychologischen Beratung, dass der vor langem gestorbener Grossvater, welchen sie als Kind sehr liebte, immer sagte: „Frauen können nicht Auto fahren“. Die junge Frau war sich dessen überhaupt nicht bewusst. Sie erkannte dies erst in der Biografiearbeit mit der Therapeutin, als ihr dieser Satz wieder in den Sinn kam. Unbewusst hatte sie sich die Worte so sehr eingeprägt, dass sie dem Glaubenssatz Jahre später folgte. Dadurch das ihr bewusst wurde, dass das „Versagen“, das in diesem Fall angelernt war, auf dem Glaubenssatz beruhte und nichts mit ihren effektiven Fähigkeiten zu tun hatte, löste sich der Konflikt. Die junge Frau konnte mit Unterstützung des Glaubenssatzes: „Ich bin eine gute Auto-Fahrerin“, erfolgreich die Prüfung abschließen.*

So können nicht dienliche Glaubenssätze erkannt und revidiert werden und damit neue, bessere Erfahrungen gemacht werden.

**Positive Selbstbeeinflussung**

Mit positiven Glaubenssätzen oder positiven Affirmationen können wir unser Denken, Handeln und Fühlen positiv beeinflussen und uns selbst coachen. Positive Glaubenssätze und Affirmationen wirken am besten, wenn sie aus unserem individuellen Lernprozess entstanden sind. Meistens geht einem Lernprozess in der persönlichen Entwicklung ein Konflikt voraus. Anhand des Konfliktes erkennen wir, was wir nicht möchten und was uns nicht guttut. Dies veranlasst uns dazu herauszufinden was wir eigentlich wollen. Dies können wir dann als Affirmation oder als neuen Glaubenssatz üben.

Ganz wichtig hier: die Erkenntnis alleine hilft nicht dabei, Gewohnheiten und Umstände zu ändern. Gewohnheiten entspringen gewissen Denkmustern und diese wiederum sind mit Emotionen und Erinnerungen verknüpft. Alles was wir uns neu beibringen, auch wenn das wäre, am Morgen, wenn wir aufstehen, zu lächeln, muss geübt werden und zwar so lange, bis die alte, unpassende Konditionierung überschrieben ist. Dies braucht etwas Geduld und Durchhaltevermögen.

**Visualisieren von Zielen und Wünschen**

Visualisieren ist eine wichtige Fähigkeit in der persönlichen Entwicklung. Im vorhergehenden Kapitel Soft Skills wird das Visualisieren bereits beschrieben und Anleitungen dazu gegeben.

**Erlangen von Körperbewusstsein**

In der persönlichen Entwicklung spielt das Körperbewusstsein eine wichtige Rolle. Erlebnisse und Empfindungen kann man im Körper visualisieren und nachspüren und über den Körper üben.

*Zum Beispiel: Wenn Sie sich vorstellen, dass die Sonne auf Ihre Haut scheint und diese wärmt und Sie die Visualisierung vertiefen, dann können Sie effektiv eine Sinnesempfindung der Wärme, welche die Sonne in der Visualisierung auf Ihrer Haut erzeugt, spüren. Durch die Visualisation werden im Gehirn dieselben Informationen stimuliert und assoziiert wie dann, wenn die Sonne tatsächlich die Haut erwärmt*.

Die Intensität der Wahrnehmung hängt von der Intensität der Visualisierung ab. Das Gehirn scheint nicht zu unterscheiden zwischen physischen und visualisierten Sinnesempfindungen.

Wahrnehmungen welche wir physisch schon kennen lassen sich einfacher visualisieren.

Unser Körper, der physische Teil von unserem Dasein, repräsentiert uns und macht uns wahrnehmungs- und handlungsfähig. So spielt sich auch ein grosser Teil der Kommunikation über den Körper ab und dieser gibt uns wichtige Hinweise über unsere Befindlichkeit. Auch können wir unseren Körper als eine Art Spiegel betrachten. Er ist Träger unseres Befindens und dient somit zur Selbsterkenntnis.

*Beispiel: Nicht umsonst existieren im Volksmund folgende Sprichworte*

* *Es liegt mir etwas auf dem Magen.*
* *Das muss ich nun erstmal verdauen.*
* *Es ist mir etwas über die Leber gekrochen.*
* *Mir kommt die Galle hoch.*
* *Es geht an die Nieren.*
* *Das kann ich nicht verdauen.*
* *Das raubt mir den Atem.*
* *Es sträuben sich mir die Haare.*
* *Das sagt mir mein Bauchgefühl.*
* *Es zerreißt mir das Herz.*
* *Mir liegt etwas auf den Schultern.*
* *usw.*

Alle diese Sprichworte können wir quasi nachempfinden. Wir wissen, wovon sie sprechen. Tatsächlich reflektiert der Körper neben der aktuellen Befindlichkeit auch Emotionen und Zustände. Körperbewusstsein bedeutet nicht nur gut für unseren Körper zu sorgen, sondern auch die Fähigkeit auf Körperempfindungen zu achten und diese als wertvolle Informationen zu nutzen.

**Kennen der inneren Balance**

Das Empfinden von innerer klarer Ruhe kann ein Gefühl von Zufriedenheit auslösen. Ich höre von meinen Klienten immer wieder, dass sie Zufriedenheit als höchstes Lebensziel erachten.

Zufriedenheit bedeutet für den einen, ganz alleine auf einem Berg zu leben und so oft wie möglich den Sonnenuntergang zu betrachten, für den anderen bedeutet Zufriedenheit vielleicht alles zu besitzen, was er will. Menschen haben unterschiedlichste Bedürfnisse, Wünsche und Ziele im Leben. Zufriedenheit entsteht dann, wenn ein Mensch im Einklang mit seinen eigenen Wünschen, Werten und Zielen lebt.

Zufriedenheit beschreibt aber auch ein Zustand von „in sich glücklich sein“ oder eben der inneren klaren Ruhe, sich „ganz“ und aufgehoben fühlen. Eins-Sein mit „Gott und der Welt“ wie man so schön sagt. Auf jeden Fall fühlt sich „zufriedensein“ gut an.

Dieser Zustand kann durch persönliche Übereinstimmung mit dem Aussen entstehen, aber auch in uns hergestellt werden, unabhängig von dem was uns gerade im Aussen begegnet. Zum Üben der inneren Balance, dem Zufrieden-Sein, eigenen sich zum Beispiel folgende Methoden oder Erlebnisqualitäten:

* Meditation, Gebet, Kontemplation
* Entspannung, Erholung, Schlaf
* Sport, Aktivität
* Natur, Verbundenheit
* Flow-Erlebnisse, Erfolgserlebnisse
* Musik, Kreativität

Mit Hilfe dieser Erlebnisqualitäten und Aktivitäten kann eine Entspannung entstehen, welche die Hirnfrequenz im Schlaf oder Wachbewusstsein so verändert, dass ein Gefühl von Zufriedenheit entsteht.

**Positive Lebenseinstellung**

Das Leben ist komplex gestaltet durch Lernprozesse, ein Streben nach Entwicklung und Erfüllung, ein Prozess von innerem und äusserem Wachstum: biologisch, psychologisch, wirtschaftlich, etc.

Wachstum ist eine positive Qualität und impliziert immer Entwicklung. Degeneration, Regeneration und Erneuerung gehören auch zu einem Wachstumsprozess dazu und dienen dem Wachstum.

Stillstand gibt es jedoch in einem natürlichen Wachstumsprozess nicht. Was still steht, unbeweglich oder blockierend ist, empfinden wir in der Regel als negativ oder belastend, da es gegen unsere Natur ist.

Wir sind von Natur aus, positive, wachstumsorientierte Wesen. Wenn wir eine positive Lebenseinstellung praktizieren, entsprechen wir mehr unserem natürlichen Potential und sind dadurch zufriedenere Menschen.

**Sinnfindung**

Unsere Intelligenz ermöglicht uns, über das Leben und uns selbst nachzudenken. Sinnfindung und Erkenntnis gehören zu den Bedürfnissen des Menschen.

Es ist erwiesen, dass Sinnfindung und Motivation eng mit einander verbunden sind. Wenn etwas Sinn macht, wenn wir wissen warum wir etwas tun, dann fällt es uns leichter und wenn wir die Zusammenhänge von Ereignissen verstehen, dann können wir diese verarbeiten.

Jeder Mensch hat eine persönliche Ethik. Wir transportieren bewusst oder unbewusst Werte und leben so nach unseren Wertmassstäben. Sinnfindung bedeutet auch, sich der gelebten Werte bewusst zu werden.

*Beispiel: Übung zur Bewusstwerdung der persönlichen Ethik*

*Ich schreibe 15 persönliche Werte auf kleine Zettel und ordne diese dann nach Prioritäten. Anfänglich fällt es mir leicht ein paar Werte aufzuschreiben. Dies gibt mir Aufschluss darüber, welche Werte mir schon bewusst sind. Beim Finden von mehr Werten, reflektieren ich über meine Ethik und meine Gewohnheiten und erfahre so mehr über meine, bis anhin unbewusst transportierten Werte.*

**Selbstfürsorge**

Wer physisch gut für sich sorgt, hat mehr Energie. Eine möglichst gute Gesundheit ist ein wichtiger Faktor für Zufriedenheit und Erfolg. Um gut für uns Sorgen zu können, müssen wir in Erfahrung bringen, was unser Körper braucht. Genauso wie unsere Persönlichkeit hat unser Körper individuelle Bedürfnisse. Je besser wir diese kennen, desto einfacher ist es gut für uns zu sorgen. Folgende Fragen können das Bewusstsein für unsere physischen Bedürfnisse fördern:

* Wie viel Schlaf benötige ich um voller Energie meine Aufgaben erledigen zu können?
* Wie ernähre ich mich so, dass mein Körper vital ist?
* Welche Nahrungsmittel entsprechen meiner Konstitution und welche weniger?
* Wann brauche ich Pausen am Tag?
* Gibt es Tageszeiten an welchen ich weniger Energie habe, welche sich dafür eignen eine Pause zu machen?
* Wie viel Bewegung brauche ich, um mich gut und ausgeglichen zu fühlen?
* Welche Aktivitäten tun mir gut und passen zu mir?
* Wann bin ich am produktivsten, kreativsten?
* Welche Tätigkeiten stärken mich?
* Wie groß ist mein Bedürfnis nach Ruhe respektive Gesellschaft?
* Wo sind meine persönlichen Grenzen?
* Welche Pflege und Zuwendung braucht mein Körper, um sich möglichst gut zu fühlen?
* Gibt es Gewohnheiten, welche mir Energie rauben?
* Wie regeneriere ich mich am besten?
* Wie viel Abwechslung brauche ich?

Die Berücksichtigung dieser Fragen hilft, die Gesundheit zu stärken und die Überforderung als Führungsperson vorzubeugen. Es gibt viel Literatur und Konzepte für eine gute, gesunde Lebensführung mit unterschiedlichsten Hintergründen. Um den eigenen Horizont zu erweitern, um die Gewohnheiten zu durchbrechen und eine neue Erfahrung zu machen, kann es interessant sein, verschiedene Gesundheitskonzepte zu testen, um dann für sich selbst zu evaluieren, ob dieses oder jenes Konzept oder einzelne Aspekte daraus zu unserer Konstitution passen.

Wir lernen auch in diesem Bereich, indem wir neugierig und offen sind Neues auszuprobieren und indem wir unserem Körper gegenüber aufmerksam sind.

Mit Achtsamkeit und dem Kennen dieser Fähigkeiten ist es möglich, Ihre persönlichen Führungsqualitäten für sich selbst aber auch für andere schon bedeutend zu verbessern.

### Entwicklungsprozesse in Organisationen

In modernen Organisationen mit demokratischem Führungsstil, welche zum Teil oder ganz mit dem Konzept der Selbstorganisation funktionieren, gehört es zur Struktur der Organisation, Zeit und Raum zu schaffen, um weiche Führungsqualitäten zu entwickeln und zu fördern. Dieser Raum ist dann nicht nur Motivationsquelle, sondern bildet die Grundlage für die Organisationsentwicklung, zur Zieldefinierung, zur Optimierung, für Rückmeldungen, zur Entscheidungsfindung, zur Planung, usw.

Jedes Unternehmen, jedes Team in der organisierten Selbsthilfe leistet eine wichtige Arbeit für Betroffene, Kunden, Mitarbeiter, Umfeld und Allgemeinheit. Es ist hoch anzuerkennen was angestellte und freiwillige Mitarbeiter über die verschiedenen Schnittstellen der organisierten Selbsthilfe zusammen bewirken.

Da sich in der organisierten Selbsthilfe Ansprechpartner aus sehr unterschiedlichen beruflichen und privaten Feldern zusammenschliessen, ist die Organisationsgestaltung ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Anerkennung und Lob für gut gelingende Zusammenarbeit ist umso wichtiger dort, wo Menschen sich ohne finanzielle Entschädigung engagieren.

Es gibt glückliche Fügungen, wo sich Menschen mit guten Soft Skills, welche sich gut ergänzen, ähnliche Vorstellungen und Möglichkeiten haben und sich selber motivieren können, finden. Diese Unternehmungen sind einfach zu organisieren und brauchen kaum Unterstützung von aussen.

Sobald jedoch die individuellen Voraussetzungen und Möglichkeiten der Beteiligten stark abweichen, wenig Soft Skills vorhanden sind oder die Anforderungen komplex werden, wird es schwierig aus der Perspektive der Mitwirkenden die nötigen Strukturen zu erkennen, um sich von sich aus zu organisieren.

Wie schon erwähnt haben solche Organisationen mit sehr vielen unterschiedlichen Potentialen selbst ein sehr grosses Entwicklungs- und Erfolgspotential. Der Weg dorthin bedarf jedoch mehr Gestaltung. Am besten wäre es, wenn solche Organisationen für den Aufbau der Strukturen, zur Gestaltung der gemeinsamen Ziele, zur Findung von Konsens und Unternehmenskultur und/oder zur Entwicklung der persönlichen Merkmale und der Soft Skills der Mitarbeitenden, begleitet und beraten würden.

Neue Organisationen können sich auch eine schon bestehende Organisation, welche ähnlichen Grundvoraussetzungen hat als Vorbild nehmen. Hier kann wiederum das Selbsthilfeprinzip greifen, nach dem sich Organisationen bei ihrer Entwicklung gegenseitig unterstützen können.

Organisationen können in diesem Sinne wie lebende Organismen begriffen werden. Das Grundprinzip eines Organismus ist Wachstum. Wachstum bedeutet Entwicklung und Expansion. Damit ein Organismus gesund wachsen kann, findet ein ständiger Austausch und Bewegung statt.

Gerade in der organsierten Selbsthilfe, wo schon von Anfang an sehr viele bewegliche Teile wie Unsicherheiten mit einbezogen werden müssen, kann man sich diese Flexibilität zur Tugend machen und das bewegliche Potential optimal nutzen, indem man die gemeinsame Zielorientierung und den Sinn der Unternehmung ins Zentrum stellt. Durch die dadurch gewonnene Motivation lassen sich allfällige Probleme und Konflikte mit mehr Leichtigkeit lösen.

Vergleichen wir ein Unternehmen mit einem Baum: Der Organismus Baum besteht aus unzähligen Zellen, welche sich zum Beispiel in den Untergruppen Stamm, Wurzeln, Äste, Blätter und Früchte einteilen lassen. Das gemeinsame Ziel dieser vereinten Zellen ist es, Baum zu sein, zu wachsen und aus dem Wachstumsprozess Früchte reifen zu lassen. Keine der Untergruppen hat das Sagen über die andere. Alle wachsen genau da wo sie sind, nach eigener Zellinformation. Solange der Stoffwechsel zwischen den Zellen gewährleistet ist gelingt es, das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Nehmen wir nun dieses Gleichnis beobachten wir, dass das Kennen des gemeinsamen Ziels (Baum), das Kennen des Potentials jedes Einzelnen (Zellinformation), und der gute, flexible Austausch (Stoffwechsel) zwischen allen Beteiligten ohne Befehlshabende Instanz zum erfolgreichen Wachstumsprozess (Frucht).

## Anhang: Praktische Tipps zur Wahrnehmung von Führungsrollen in der Selbsthilfe

## Tipps für das Führungsverhalten

1. **Hören Sie aktiv zu!**

Viele Missverständnisse im täglichen Miteinander ließen sich vermeiden – wenn sich Führungspersonen die Zeit nähmen, einfach nur zu zuhören.

Warum fällt es Führungspersonen so schwer, aktiv zu zuhören? Die meisten Führungspersonen wollen als aktive Macher wahrgenommen werden. Aktivität scheint dabei ein vermeintliches Gefühl der Kontrolle zu geben.

Zuhören hingegen wird fälschlicherweise mit Passivität und Unterwürfigkeit gleichgesetzt. Viele Führungspersonen konzentrieren sich deshalb mehr auf das Sprechen statt auf das Zuhören. Der „Chef“ hat schließlich das „Sagen“. Wer nicht zuhört, trifft aber eher Fehlentscheidungen!

Leider hören viele Menschen nur kurz zu und bilden sich viel zu früh eine Meinung. Der Fachbegriff für so etwas lautet: vorzeitige Evaluation. Das heißt, man beurteilt Aussagen von anderen viel zu schnell. Man ist dann schon mit den eigenen Gedanken zur Problemlösung beschäftigt und nimmt sich gar nicht die Zeit, das Problem und die Sicht der anderen Beteiligten wirklich zu verstehen. Missverständnisse und Fehlentscheidungen sind so leider vorprogrammiert.

1. **Leben Sie vor, was Sie fordern!**

Führungspersonen haben meist wenig Zeit. Sie sind im Stress, weil sie viel zu tun haben. Dies verführt leicht dazu, zu glauben, dass man sich Dinge herausnehmen kann, die sich andere nicht erlauben dürfen, z.B. nimmt man heraus, zu spät zu einer Besprechung zu kommen – schließlich hatte man noch etwas anderes zu regeln. Dies nervt dann die anderen Teilnehmenden an der Besprechung und belastet die Arbeit. Man sollte auch nicht seine E-Mails lesen, während eine andere eine Präsentation hält.

Wenn Sie den anderen durch Ihre Handlungen zeigen: „Ich bin wichtig. Du bist nicht so wichtig!“ Was hat das wohl für Auswirkungen auf dessen Motivation? Wie würden Sie sich fühlen?

Das, was Sie von anderen verlangen, müssen Sie vorleben. So wie Sie behandelt werden wollen, so müssen auch Sie Ihre Mitmenschen behandeln.

1. **Seien Sie immer erreichbar, aber nicht immer ansprechbar!**

Ständig verfügbar zu sein bedeutet, häufig die eigene Tätigkeit unterbrechen zu müssen, beispielsweise weil jemand anruft und dringend eine Entscheidung braucht oder eine Frage hat. Ein anderer kommt ins Büro, um nur kurz eine Unterschrift zu bekommen. Meist sind es zwar nur kurze Ablenkungen, doch bei jeder Störung muss man den eigenen Arbeitsfluss unterbrechen.

Danach vergehen erst einmal einige Minuten, bis man wieder konzentriert dort weiterarbeiten kann, wo man aufgehört hat. Es braucht einfach Zeit, um sich wieder in die vorherige Arbeit rein zu denken. Dieses scheibchenweise Arbeiten ist hochgradig ineffizient und stressig. Außerdem häufen sich die Fehler, je öfter man aus seiner konzentrierten Arbeit herausgerissen wird.

Die Notwendigkeit, sich vor allzu vielen Unterbrechungen abzuschirmen, bedeutet aber nicht, dass man sich völlig abschotten muss.

Es reicht völlig aus, wenn man ständig erreichbar ist – und erreichbar ist man, wenn man ihnen jederzeit eine Nachricht hinterlassen kann, sei es per E-Mail, auf der Mailbox oder durch eine schriftliche Nachricht. Derjenige, der Sie erreicht hat, bekommt eine Antwort, sobald Sie wieder verfügbar sind.

1. **Delegieren Sie, aber richtig!**

Delegieren fällt dann besonders schwer, wenn man vorher selbst Experte für die zu delegierende Tätigkeit war. Wenn Sie eine Aufgabe delegieren, die Sie bisher immer selbst erledigt haben, werden Sie unter Umständen anfänglich ein schlechteres Ergebnis bekommen. Das ist aber doch nur verständlich. Unter Umständen ist das Ergebnis aber auch nur anders und nicht schlechter. Und wenn schon – es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen.

Schließlich haben Sie über Monate oder Jahre lernen können, wie’s geht. Aber dann wird es immer besser bis es vielleicht sogar dazu kommt, dass ein anderer die delegierte Tätigkeit besser erledigen als Sie das je gekonnt hätten.

Es ist gewiss eine Herausforderung, jeden möglichen anfänglichen Fehler als eine Investition in die Kompetenzerweiterung der anderen zu sehen. Geben Sie Anregungen und unterstützen Sie die Neue/den Neuen.

Beachten Sie aber auch, dass Sie eine komplizierte Aufgabe nicht direkt an jeden delegieren können. Wenn Sie jemanden einfach ein großes Projekt übertragen, bei dem schon vorher klar ist, dass sie/er dem nicht gewachsen ist, dann brauchen Sie sich nicht zu wundern, wenn das Projekt grandios scheitert.

Wenn man eine Aufgabe an jemand anderen delegieren will, dann muss man vorher einschätzen, welche Erfahrung, welchen Wissensstand und welche Fähigkeiten sie/er für diese Aufgabe mitbringt. Darauf basierend muss man dann mehr oder weniger Vorgaben machen, kontrollieren oder unterstützen.

Aufgaben oder Projekte zu delegieren ist nicht schwarz oder weiß. Es gibt verschiedene Stufen der:

**1. Stufe:**

Die erste Stufe der Delegation heißt: „Setze um“. Hier geben Sie alles genau vor. Sie bitten darum, dass die anderen sich genau an Ihre Vorgaben halten sollen. Sie haben bereits alles recherchiert, abgewägt und entschieden! Die anderen setzen nur noch um – genau nach vorgegebenem Plan.

**2. Stufe:**

In der nächsthöheren Stufe, der 2. Stufe der Delegation, gibt es schon mehr Freiheitsgrade. Sie schlagen vor, dass die anderen sich in das Thema allgemein einarbeiten sollen, dass sie dann Optionen erarbeiten sollen und dann mit Ihnen Rücksprache halten sollen. Diese Stufe heißt: „Arbeite dich ein“.

**3. Stufe**

Hier geht die Delegation so weit, dass die anderen die Entscheidungen selbst treffen, aber der Führungsperson später berichten, was und warum sie so entschieden haben. Die Stufe heißt: „Entscheide mit Rückmeldung“.

**4. Stufe**

Am weitest gehendsten ist die Delegation, in der die anderen Entscheidungen treffen, die sie für die Besten halten. Das ist die Stufe: „Entscheide ohne Rückmeldung“.

Je höher die Stufe der Delegation desto höher das Vertrauen in die anderen. Je höher die Stufe desto weniger Zeit müssen Führungspersonen aufbringen, also Zeit für Entscheidungen, Kontrolle und Unterstützung bei der delegierten Aufgabe.

1. **Vermeiden Sie Rückdelegation!**

Wenn eine Aufgabe, die man als Führungsperson an andere delegiert hat, wieder bei Ihnen landet – und Sie sie dann zu Ende bearbeiten, nennt man das Rückdelegation.

Wenn Sie als Führungsperson die rückdelegierten Aufgaben annehmen, dann machen Sie die Arbeit, die eigentlich andere machen sollten. Das ist fatal, da Sie ja dann keine Zeit für Ihre eigentlichen Aufgaben haben.

Die Situation ist: Sie haben eine Aufgabe delegiert und Ihre Mitstreiterin / Ihr Mitstreiter versucht die delegierte Aufgabe wieder an Sie zurückzugeben. Die Frage ist erst einmal: Warum?

Es kann viele Ursachen haben. Beispielsweise steht die oder der andere unter hohem Zeitdruck, egal ob nur gefühlt oder tatsächlich. Die Arbeit wird ihr/ihm einfach zu viel. Sie/Er hat sich zu viel vorgenommen oder zugesagt, will das nicht zugeben und versucht deshalb einen Teil der Arbeit loswerden.

Vielleicht hat die oder der andere auch zu wenig Selbstvertrauen in ihre/seine Fähigkeiten oder fühlt sich überfordert. Auch hier hat sie/er die Aufgabe zwar angenommen, aber erkennt im Laufe der Zeit, sie wächst ihm über den Kopf. In diesen Fällen braucht Ihre Mitstreiterin / Ihr Mitstreiter Ihre Hilfe und Ihre Unterstützung. Das bedeutet aber nicht, dass Sie ihre/seine Aufgabe einfach übernehmen.

Am besten ist es daher, die Situation in Ruhe im Rahmen eines Gesprächs aufzuarbeiten.

Hier kann man folgende Fragen stellen:

* „Was würden Sie denn tun, wenn ich nicht da wäre?“
* „Was haben Sie denn bisher unternommen, um das Problem zu lösen?“
* „Welche Ideen haben Sie, um das Problem zu lösen?“
* „Welche Entscheidungen brauchen Sie, um das Problem zu lösen?“
* „Was genau brauchen Sie jetzt von mir?“

Mit solchen Fragen erreichen Sie, dass die anderen nicht auf der Problemseite stehen bleiben, sondern selbst auf eigene Lösungen kommen.

Viele Führungspersonen sind es gewohnt, schnell Entscheidungen zu treffen und lösungsorientiert zu denken. In einem solchen Gespräch muss man aber den Impuls unterdrücken, selbst die Lösung zu erarbeiten.

1. **Feedback geben!**

Ganz wichtig ist es daher, Feedback zu geben. Menschen brauchen Kritik und Lob. Wer sich verbessern will, braucht ehrliches, konstruktives Feedback. Als Führungsperson sollten Sie die Arbeit der anderen ehrlich anerkennen und ihnen konstruktives Feedback geben.

Beim Feedback geben gilt es, einige Punkte zu beachten, damit das Feedback auch richtig ankommt:

* + Kritisiert zu werden ist für den Kritisierten fast immer verletzend, selbst wenn es noch so gut gemeint ist. Deswegen kritisieren Sie, wenn irgend möglich, immer nur unter 4 Augen.
	+ Feedback soll konkret sein. Lob wie auch Kritik. Pauschales Lob wie auch verallgemeinernde Kritik sind nicht hilfreich.
	+ Wenn Sie kritisieren, kritisieren Sie nicht zu viel auf einmal. Wer sich zu viel Kritik auf einmal anhören muss, stellt bald die Ohren auf Durchzug.
	+ Wenn Sie Feedback geben – sei es Lob oder Kritik – machen Sie es zeitnah. Es ist aber sicher sinnvoll, zu versuchen, im Einzelfall den richtigen Zeitpunkt zu erwischen, um jemandem Feedback zu geben. Sie/Er muss ja offen sein, das Feedback annehmen zu können. Besonders wenn es sich um Kritik handelt, kann es sinnvoll sein, erst einmal abzuwarten, insbesondere wenn die/der andere ahnt oder weiß, dass sie/er einen Fehler gemacht hat und ohnehin in einer Abwehrhaltung ist.
1. **Lassen Sie Fehler zu!**

Fehler sind erlaubt – solange aus ihnen gelernt wird und genau derselbe Fehler nicht wieder geschieht.

Null Fehler zu fordern ist Unsinn. Jeder Mensch macht Fehler. Wer als Führungsperson Null Fehler fordert, der bekommt Null Fehler. Entweder dadurch, dass ihm seine Mitstreiterinnen/Mitstreiter die Fehler nicht mehr melden oder dadurch, dass seine Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dem Spruch folgen:

* „Wer viel arbeitet, macht viele Fehler“
* „Wer wenig arbeitet macht wenig Fehler“
* „Wer gar nicht arbeitet, macht auch keine Fehler!“
1. **Vermeiden Sie keine Konflikte!**

Je früher Führungspersonen einen Konflikt oder einen vermeintlichen Konflikt erkennen und ansprechen, desto besser. Wer das Gespräch sucht, erkennt häufig, dass sich ein vermeintlicher Konflikt häufig nur als Missverständnis herausstellt.

Wer hingegen lieber der Aussprache aus dem Weg geht, der sorgt dafür, dass der Konflikt oder der vermeintliche Konflikt unterschwellig weiter wächst und eskaliert.

Manche glauben, dass man Konflikte möglichst vermeiden muss. Das geht aber nicht. Sobald wir mit anderen agieren, wird es Konflikte geben. Die Frage ist: Wie gehen wir damit um?

Konflikte gehen nicht einfach weg. Personen haben nun mal unterschiedliche Werte und Vorstellungen und auch häufig sich widersprechende Ziele. Die Unterschiede sind mal mehr, mal weniger, aber sie sind da.

Manchmal kann man Konflikte lösen, wenn man darüber spricht, manchmal auch nicht. Aber wenn man sie anspricht, kann man dadurch zumindest dafür sorgen, dass der Konflikt nicht eskaliert. Konflikte zu vermeiden bedeutet nicht Harmonie! Im Gegenteil: Konflikte zu vermeiden stört die Harmonie. Konflikte können Wendepunkte für ein besseres Miteinander sein!

1. **Treffen Sie Entscheidungen!**

Entscheidungen sollte man als Führungsperson gut abwägen. Deswegen aber so lange zu warten bis man glaubt auch die letzte Information zu haben, ist meistens falsch.

Akzeptieren Sie, dass Sie als Führungsperson Entscheidungen selbst dann treffen müssen, wenn Sie aufgrund fehlender Informationen nicht die gesamte Sachlage überblicken können.

Als Führungsperson müssen Sie zügig und eindeutig entscheiden und Sie müssen mit dem Risiko einer Fehlentscheidung leben. Es mag sein, dass sich die Entscheidung später als falsch herausstellt. Sie sollten sich jedoch auch vor Augen halten, dass auch das Nichtentscheiden oder das Hinauszögern von Entscheidungen zum Schaden aller führen kann. Treffen Sie die Entscheidung, die nach verantwortungsvoller Überlegung hier und jetzt aus Ihrer Sicht die beste ist. Trauen Sie sich – und machen Sie die Grundlage Ihrer Entscheidung Transparent. Dafür sind Sie in der Führungsrolle.

1. **Halten Sie Ihre Zusagen ein! Immer!**

Wenn Sie als Führungsperson den anderen zusagen, dass Sie am nächsten Dienstag per E-Mail eine Entscheidung mitteilen oder eine bestimmte Information geben, müssen die anderen auch am Dienstag diese E-Mail erhalten und nicht erst am Mittwoch. Es sind häufig die kleinen Dinge, die Vertrauen und Motivation zerstören.

Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können. Halten Sie Ihre Zusagen ein – auch bei vermeintlich kleinen Dingen. Immer und besonders gegenüber Ihren Mitstreiterinnen/Mitstreitern.

Seien Sie verlässlich. Leben Sie Integrität und Verlässlichkeit vor. Dann haben Sie nach einiger Zeit auch Mitstreiterinnen/Mitstreiter, die sich selbst integer und verlässlich Ihnen gegenüber verhalten.

Gerade dann, wenn Führungsrollen in der Selbsthilfe nicht durch Satzungen oder Geschäftsordnungen vorgegeben sind, sondern eher urwüchsig aus dem Geschehen heraus vergeben werden, ist die Akzeptanz bei den anderen der maßgebliche Stabilisierungsfaktor für die Führungsarbeit. Gerade hier sind Integrität und Verlässlichkeit unabdingbar.

1. **Tipps zur Motivation aller**

Motivation ist die Grundlage für eine erfolgreiche Verbandsarbeit. Die Beachtung folgender 10 Tipps kann helfen, Motivation zu entwickeln, zu stärken und aufrechtzuerhalten.

1. **Schaffen Sie eine positive Grundstimmung durch Leitbilder!**

Nur wo Vertrauen, Offenheit und Transparenz herrscht, kann sich Engagement, egal ob ehrenamtlich oder hauptamtlich entfalten. Hierbei helfen gemeinsame Leitbilder, da sich dann alle besser mit einer gemeinsamen Vision identifizieren können.

1. **Setzen Sie auf Vielfalt!**

Holen Sie Querdenker ins Team. Nur wenn unterschiedliche Ansichten diskutiert werden, können neue Wege gegangen werden. Haben Sie zum Beispiel überwiegend Sozialarbeiter in Ihrer Geschäftsstelle, könnte ein Wirtschaftswissenschaftler, Jurist oder Politikwissenschaftler neuen Wind hineinbringen. Auch in der Selbsthilfegruppe ist es lähmend, wenn immer nur eine Meinung zelebriert wird. Der Austausch unterschiedlicher Positionen macht die Selbsthilfearbeit erst lebendig und produktiv.

1. **Definieren Sie Ziele!**

Ein gemeinsames Ziel vor Augen zu haben, motiviert alle Beteiligten. Deshalb ist es nicht nur wichtig, ein solches vorzugeben. Am besten beteiligen Sie Ihr Team bei der Definition des Ziels. Das steigert die Identifikation mit dem jeweiligen Projekt zusätzlich.

1. **Legen Sie Rollen fest!**

Wer weiß, wofür er verantwortlich ist, kann sich voll und ganz auf diese Aufgabe konzentrieren. Das steigert den Erfolg. Außerdem wird Kompetenzgerangel so von vorneherein ausgeschlossen.

1. **Fördern Sie Vertrauen!**

Eine Hauptaufgabe der Führungsperson ist es, das Vertrauen untereinander aufzubauen, denn Misstrauen lähmt. Dazu gehört zum Beispiel niemanden zu bevorzugen und alle gleichermaßen zu informieren. Führung in der Selbsthilfe bedeutet zunächst einmal Koordination.

1. **Gehen Sie mit gutem Beispiel voran!**

Legen Sie an sich ebenso hohe Maßstäbe, wie an Ihr Umfeld. Leben Sie selbst die Werte, die Sie sich von Ihrem Team/Ihrer Gruppe wünschen.

1. **Entschärfen Sie Konflikte proaktiv!**

Sie bemerken Reibungen? Schwelende Konflikte? Gehen Sie dies lösungsorientiert an. Eigentlich haben alle dasselbe Ziel, die Selbsthilfe voranbringen. Schieben Sie es nicht auf, sondern sprechen Sie den Konflikt direkt und offen an.

1. **Finden Sie Talente!**

Die fachlichen Kompetenzen alleine sind nicht ausschlaggebend. Passt das Team auch menschlich zusammen, werden Synergien freigesetzt. Gleiches gilt, wenn die Mitgliederinnen/Mitglieder ein gemeinsames Ziel verfolgen. Nur wenn die Führungsperson ein Auge für die Stärken und Fähigkeiten aller Beteiligten hat, können Talente entdeckt und genutzt werden. Fällt die Wahrnehmung einer Aufgabe leicht, weil die damit betraute Person gerade hier ihr Talent verwirklichen kann, dann steigert das die Motivation.

1. **Finden Sie Anreize!**

Geld alleine macht nicht glücklich. Das gilt auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Geschäftsstelle eines Selbsthilfeverbandes. Auch bei ehrenamtlich Tätigen in der Selbsthilfe ist nicht die Aussicht auf eine Aufwandsentschädigung das Maßgebliche. Um gute Leute zu locken und zu binden, muss das Gesamtpaket stimmen. In der Selbsthilfe kommt es darauf an, hierzu eine Anerkennungskultur zu schaffen und zu pflegen. Wer einen Beitrag für die Gemeinschaft leistet, möchte von der Gemeinschaft auch gesehen und anerkannt werden.

1. **Halten Sie die Motivation hoch!**

Sie müssen als Führungsperson die individuellen Bedürfnisse der anderen einschätzen und darauf reagieren. Bei zu hoher Arbeitsbelastung Einzelner etwa, könnten Sie über die Umverteilung von Aufgaben nachdenken. Auch die Art, wie Sie die verschiedenen Typen in Ihrem Team motivieren, ist zentral.

Denn so wichtig der Teamgeist auch sein mag, jeder Einzelne legt Wert auf seine Individualität und nimmt eine spezielle Rolle im Gesamtgefüge der Selbsthilfe ein.

Individuelle Motivation auf der einen Seite, fördern des Teamgeists auf der anderen – nur so kann man die Motivation hochhalten.

1. **Typische Fehler von Führungspersonen**

Nachdem einige Tipps zum Führungsverhalten und zur Motivation aller vorgestellt wurden, kann man das Ganze auch von der anderen Seite her betrachten: Was sind denn typische Fehler, die man als Führungsperson vermeiden sollte?

1. **Hochmut vermeiden!**

Der Hochmütige begreift sich nicht mehr als Teil eines großen Ganzen. Er fühlt sich seinem Umfeld überlegen und gibt sich Allmachtsfantasien hin. „Ich kann alles – steuern, beherrschen, tun.“ Dem Hochmütigen fehlt die Demut: Er ist sich seiner Angewiesenheit auf andere und seiner Grenzen nicht mehr bewusst.

Auch Führungspersonen sind vor Hochmut nicht gefeit – gerade wenn sie schon oft ihre Exzellenz bewiesen und Überdurchschnittliches geleistet haben. Leben sie in einem Elfenbeinturm und sind sie nur noch von Bewunderern und „Hofschranzen“ umgeben, besteht die Gefahr, dass sie den Realitätsbezug verlieren. Dann ist ein Scheitern absehbar. Denn Hochmut kommt bekanntlich vor dem Fall.

**Was können Sie dagegen tun?**

* Umgeben Sie sich mit Personen mit Rückgrat, die Ihnen ehrliches Feedback geben.
* Begeben Sie sich ab und zu bewusst in Milieus, in denen Ihr beruflicher Status wenig zählt.
1. **Nicht nur an den eigenen Vorteil denken!**

„Hauptsache, ich gewinne“, „Hauptsache, ich stehe gut da und komme voran.“ Wer ausschließlich in solchen Kategorien denkt und handelt und stets versucht für sich das Optimum herauszuschlagen, wird einsam. Er findet weder Freunde, noch Verbündete – außer solchen, die zeitlich mit ihm paktieren, um ihn bei der erstbesten Gelegenheit über den Tisch zu ziehen. Ebenso wie dies der „Habgierige“ seinerseits tun würde.

Für „Habgierige“ haben Verträge, Zusagen, Beziehungen nur so lange einen Wert, wie sie davon profitieren. Das spüren ihre Mitmenschen. Also entwickeln sie zu ihnen kein Vertrauen. Deshalb stehen „Habgierige“, wenn es hart auf hart kommt, meist alleine da. Niemand stärkt ihnen den Rücken – außer einigen bezahlten „Anwälten“.

Von „Eigensinnigkeit“ ist mancher Verbandsfürst bedroht. Denn wer nach oben will, muss auch einen gewissen Biss, also Ehrgeiz, haben. Gerade diese Verbandsmeierei schreckt übrigens viele von einem Engagement in der Selbsthilfe ab.

**Was können Sie dagegen tun?**

* Machen Sie sich bewusst, wie wichtig verlässliche Partner zum Erreichen der (Lebens-)Ziele sind. Vergessen Sie nie, dass Selbsthilfe auf der gegenseitigen Unterstützung chronisch kranker und behinderter Menschen beruht. Der Egoist ist hier fehl am Platz.
1. **Seien Sie bescheiden!**

Mitarbeiter spüren genau, wann es dem Chef wirklich ums große Ganze geht, und wann er primär sein Ego zur Schau stellen und befriedigen möchte. Auch in der Selbsthilfegruppe spüren die Mitglieder sehr schnell, wenn der Gruppenleiter vor allem „sein eigenes Ding durchziehen“ will. Entsprechend vorsichtig sollten Führungspersonen damit sein, ihren persönlichen Erfolg – öffentlich – zu genießen. Zudem Beispiel, indem sie sich demonstrativ mit den Insignien der Macht und Statussymbolen schmücken. Denn dadurch senden sie nicht nur die falschen Signale an ihre Mitstreiterinnen/Mitstreiter. Wer sich zu selbstverliebt im Glanz des Erfolgs sonnt, schafft sich auch viele Neider – Neider, die auf kleine „Fehltritte“ warten, um diese dann öffentlich anzuprangern und auszuschlachten. Ein Foto in der Zeitung, ein Gespräch mit Ministerpräsidenten – all dies nährt das eigene Ego – all dies teilt die besonnene Führungsperson aber auch gerne einmal mit engagierten Mitstreiterinnen/Mitstreitern.

**Was können Sie also dagegen tun?**

* Fragen Sie sich regelmäßig: Wie wirkt mein Handeln auf mein Umfeld?
* Denken Sie daran: Auch Bescheidenheit ist eine Zier.
1. **Bleiben Sie gelassen!**

Geradezu legendär sind die jähzornigen Wutausbrüche mancher „Alphatiere“ an der Vorstandsspitze, wenn ihnen etwas missfällt. Und einzelne genießen es geradezu, Untergebene oder Schwächere vor Publikum „rund“ zu machen.

Mit „sadistischen Despoten“ arbeiten nur Masochisten gerne zusammen. Selbstbewusste Personen kehren ihnen entweder eigeninitiativ den Rücken oder sie werden „gefeuert“– weil sie ein offenes Wort wagten. Die Folge: Der wie ein Despot herrschende Verbandsfürst ist irgendwann nur noch von „Bücklingen“ umgeben, deren gesamtes Denken und Tun darauf abzielt, dem „Herrn“ zu gefallen. Das heißt, der Vorsitzende wird zum isolierten Patriarchen, zu dem nur noch ausgewählte und oft „geschönte“ Informationen dringen. Das schmälert seine Urteilskraft und erhöht die Gefahr von Fehlentscheidungen – die von den gepiesackten „Partnern“ und „Untergebenen“ genüsslich registriert werden. Gerade für Führungspersonen ist es wichtig, stets kritikfähig zu bleiben, denn jede Kritik ist zunächst einmal wertvolles Feedback.

**Was können Sie dagegen tun?**

* Schlafen Sie, wenn Sie die Wut packt, erst einmal darüber, bevor Sie „Partnern“ spontan ein verletzendes Feedback geben.
* Denken Sie daran: Ein falsches Wort am falschen Ort zur falschen Zeit hat schon manch langjährige Beziehung zerstört.
1. **Überfordern Sie sich nicht!**

„No pain, no gain“ beziehungsweise „Ohne Fleiß kein Preis“. Diese Maxime haben fast alle Führungspersonen in der Selbsthilfe verinnerlicht. Deshalb ist die Gefahr groß, dass sich ihr Leben irgendwann nur noch um die Selbsthilfearbeit / um den Verband / um die Selbsthilfegruppe dreht, während andere Lebensbereiche verkümmern. Dieses Manko spüren auch die Betroffenen. Also muss es kompensiert werden – zum Beispiel mit Drogen wie Alkohol. Oder mit Tabletten, die helfen, den Stress zu ertragen. Gerade in der Selbsthilfe ist hiermit nicht zu spaßen. Auch die ehrenamtlichen Führungspersonen sind ohnehin schon mit ihrer chronischen Erkrankung/Behinderung belastet. Die Überforderung durch die Führungsarbeit in der Selbsthilfe kann daher nur all zu leicht zum Kollaps oder zum Burnout führen.

**Was können Sie dagegen tun?**

* Hören Sie auf die Warnungen von Freunden und Verwandten.
* Gönnen Sie sich ab und zu eine Auszeit, in der Sie sich fragen: Befinde ich mich noch auf dem richtigen Lebensweg?
1. **Stecken Sie auch einmal zurück!**

Sich im Wettstreit mit anderen Menschen zu messen und ihnen nachzueifern – das scheint eine zentrale Triebfeder der Menschen zu sein (… und hierauf basiert auch die Marktwirtschaft).

Zerstörerisch wird dieser schöpferische Trieb jedoch, wenn daraus die Maxime resultiert: Ich muss stets der Beste, Tollste, Erfolgreichste sein. Denn dann erwächst hieraus Missgunst und Eifersucht. Das heißt: Dem anderen wird dessen Erfolg nicht mehr gegönnt, weil er scheinbar den eigenen infrage stellt. Also muss der Erfolg des anderen entweder zerstört oder relativiert, also verkleinert werden, damit er das eigene Ego nicht zerfrisst. Viele Konflikte zwischen Selbsthilfegruppen und –verbänden haben in solchen Animositäten ihre Wurzel. Ferner macht es solch eine Haltung unmöglich, vom anderen zu lernen und mit ihm eventuell eine Allianz zu schmieden, von der alle Beteiligten profitieren. Denn Neid lässt Gemeinsamkeit nicht zu. Er zerstört jede Form der Kooperation.

**Was können Sie dagegen tun?**

* Machen Sie sich Ihre eigenen Erfolge bewusst statt stets auf die Erfolge anderer zu starren.
* Gönnen Sie auch anderen Menschen und Organisationen Ihren Erfolg. Denn auch sie haben ihn sich verdient.
1. **Werden Sie nicht betriebsblind!**

Wer unter einer Trägheit des Herzens und des Geistes leidet, dem ist letztendlich alles egal. Das heißt, er nimmt mangels Neugier und Interesse vieles in seiner Umwelt nicht mehr wahr. Und wenn doch? Dann löst es in ihm keine Emotionen aus: weder Freude, noch Ärger, weder Neugier, noch Motivation. Es besteht für ihn auch kein Anlass, über das, was um ihn herum geschieht und was sich dort verändert, nachzudenken. Und schon gar nicht sieht er einen Anlass, das eigene Denken und Handeln zu hinterfragen. Die Folge dieser Denkfaulheit: Der „Erkrankte“ entwickelt sich nicht weiter, weshalb sie irgendwann wie ein Fossil aus der Vergangenheit durchs Leben (sowie die Verbandslandschaft) tappt.

Menschen und Organisationen, die die Neugier verloren haben, ersticken mit der Zeit in ihren Denk- und Handlungsroutinen. Sie gleiten, selbst wenn sie einmal Spitze waren, zunehmend ins Mittelmaß ab – oft ohne dies zu registrieren. Denn mangels Neugier kommunizieren sie kaum noch mit ihrer Umwelt.

**Was können Sie dagegen tun?**

* Gehen Sie mit offenen Augen durchs Leben.
* Suchen Sie oft das Gespräch mit Menschen, die etwas bewegen (möchten) – sei es im Bereich Kultur, Technik oder Wirtschaft.