

Ermutigende Führung in der Praxis

Teil 6 unserer Videoreihe

Ermutigende Führung – ermutigende Führungskultur

Drei Besonderheiten der (ermutigenden) Führung

Führung

- Kontext Beruf: Ziele, Leistung, Ergebnisse
 - Arbeitsverträge als formaler Rahmen
- Auf Dauer angelegte, relativ enge Beziehungen
- Vorgesetzte für Ergebnisse der Mitarbeiter verantwortlich
- Zeit-, Leistungs- und Ergebnisdruck

*Zwischenmenschliche
"Atlasten"*

Eigene Betroffenheit

*Alltagsstress,
Produktionsdruck*

→ **Ermutigende Führung:**
Ein besonders anspruchsvoller "Spezialfall" der Ermutigung

Ermutigende Führung beginnt mit dem Unterlassen von Entmutigung

Typische Entmutigungen im Führungsalltag

- Unklare Ziele, mangelnde Orientierung
- Mangelndes Feedback
- Meckern und Nörgeln
- Ungeduld, keine Zeit haben
- Permanente Unzufriedenheit, schlechte Laune ausstrahlen
- Unerfüllbare Maßstäbe / mit nichts zufrieden sein
- Lästern / schlecht über Abwesende reden ("üble Gerüchte")
- Mangelnde Würdigung besonderer Leistungen
- Keine Wahrnehmung / Anerkennung von Fortschritten
- Unberechenbarkeit
- ...

*"Catch people doing something right"**

Lernen, bei anderen nicht (nur) ihre Unzulänglichkeiten zu sehen, sondern auch ihre Möglichkeiten

Von der Defizitorientierung zur Potenzialorientierung

Nur die Perspektive des Adressaten zählt

*Ermutigung ist nur,
was von den Adressaten als
Ermutigung empfunden wird*

Ermutigung bei gegebener Akzeptanz

Stellen Sie sich eine junge Mitarbeiterin vor, von deren Fähigkeiten Sie überzeugt sind, die aber noch nicht da ist, wo sie sein sollte. Wie könnten Sie sie ermutigen, immer mehr von ihren Potenzialen zu realisieren?

- Bestätigen, bestärken, positive Rückmeldung geben
- Freundliche Hinweise auf mögliche Verbesserungen
- Freundliche, spürbar wohlwollende Kommunikation im Alltag
- Potenzialorientierte Mitarbeitergespräche
- Ermunterung, sich mehr zuzutrauen / mehr Verantwortung zu übernehmen
- Fordern, anspruchsvollere Aufgaben geben
- Machen lassen, nicht ohne Not intervenieren
- Keine Entscheidungen abnehmen / keine Rückdelegation zulassen
- Bei Bedarf als Sparringspartner zu Verfügung stehen
- ...

**Ziel ist,
dass sich
Mitarbeiter
Schritt für
Schritt
immer
mehr
zutrauen**

Eigentlich gar nicht so schwierig ...

Ermutigung bei fehlender Akzeptanz

Stellen Sie sich einen leistungsschwachen langjährigen Mitarbeiter vor, bei dem Sie bislang trotz aller Bemühungen keine Verbesserung erreicht haben. Wie können Sie diesen Mitarbeiter ermutigen, seine Potenziale zu realisieren?

**Warum ist es auf einmal
so viel schwieriger?**

Belastete Vorgeschichte

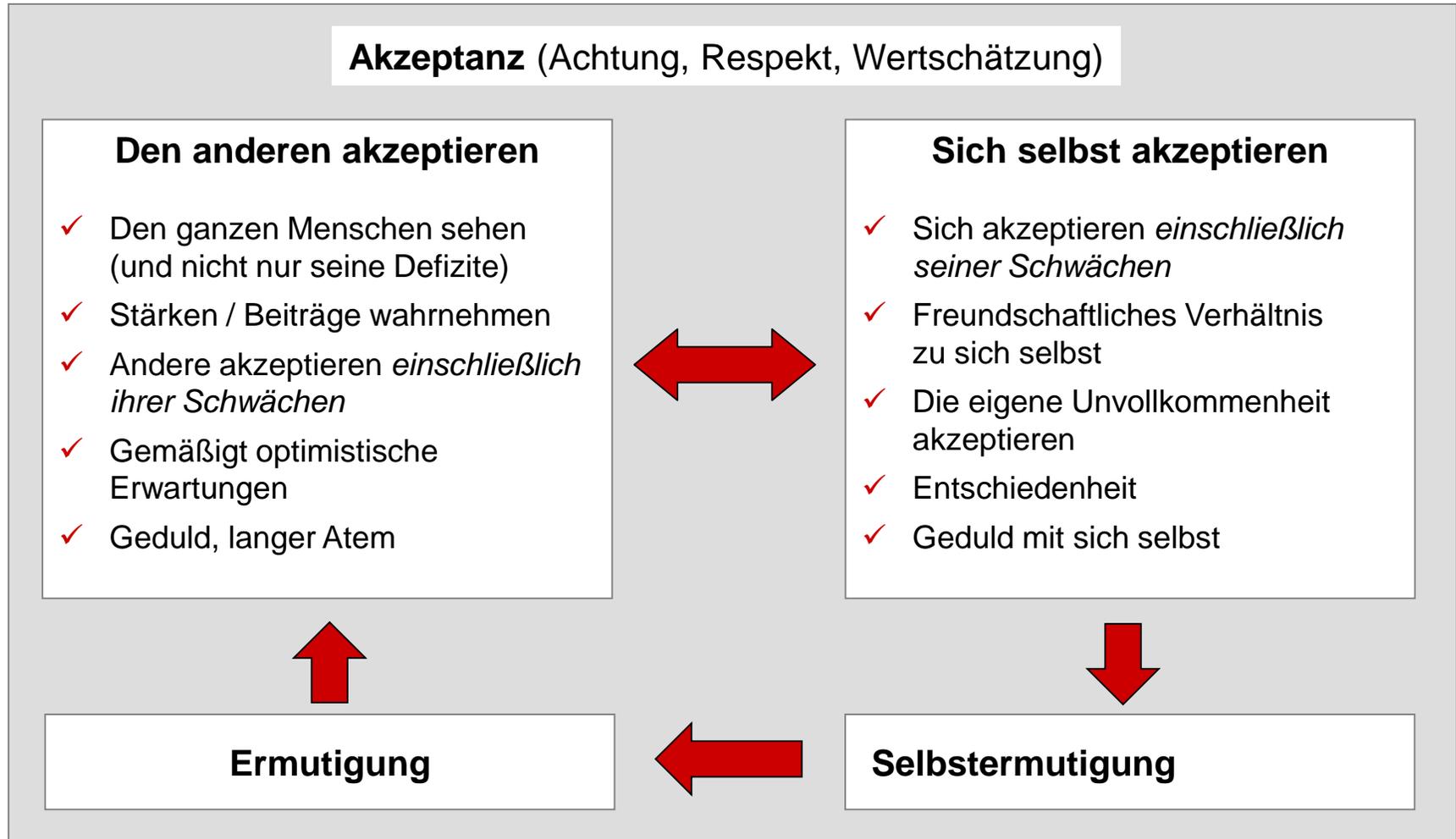
- Der Mitarbeiter hat nicht / kaum / negativ auf Ihre bisherigen Bemühungen reagiert
- ... was nicht spurlos an Ihnen vorbeigegangen ist: Enttäuschung, Ärger
- Es gibt "Altlasten": persönliche Kränkungen, offene Rechnungen ...
- Es fehlt an Akzeptanz und Zugehörigkeitsgefühl
- Möglicherweise hat der Mitarbeiter Sie bereits entmutigt
- Die Beziehung ist belastet – vermutlich wechselseitig

Am Anfang steht die Beziehung

Man kann niemanden beeinflussen, wenn nicht zuvor eine freundliche Beziehung hergestellt worden ist

Rudolf Dreikurs

Den schwierigen Mitarbeiter (wieder) akzeptieren lernen



Ermutigende Führung beginnt mit dem Unterlassen von Entmutigung

Typische Entmutigungen im Führungsalltag

- Meckern, Nörgeln, Kritisieren
- Unerfüllbare Maßstäbe / mit nichts zufrieden sein
- Defizitorientierung
- Lästern / schlecht über Abwesende reden ("üble Nachrede")
- Keine Wahrnehmung / Anerkennung von (kleinen) Fortschritten
- Unberechenbarkeit

*... ganz besonders
in schwierigen Fällen*

Erste Sofortmaßnahme: Drei Wochen konsequenter Verzicht auf Entmutigung

- "Wenn du merkst, dass dir eine entmutigende Bemerkung auf der Zunge liegt, lass' sie dort liegen."
- Parallel: Stärken / Beiträge / generell Positives wahrzunehmen üben
- (Nur wahrnehmen, nicht thematisieren!)

Dann nochmal drei Wochen

- Zuweilen geschehen dann kleine Wunder

Was macht Mut?

"Indirekte Ermutigung" ist die Basis für die direkte

- Echtes Interesse am anderen
- Aufmerksames Zuhören
- Freundlicher Blick
- Freundliche Stimme
- Geduld
- Begeisterung / Engagement
- Humor
- Das Gute wahrnehmen
- Versuche und Fortschritte anerkennen
- Unterlassen / Unterbinden übler Nachrede

Ein ermutigendes Klima schaffen

Nach Theo Schoenaker (2002): Mut tut gut – "Ermutigende Beziehungsqualitäten"

Indirekte Ermutigung ist die Basis für die direkte

Direkte Ermutigung

- Wahrnehmen, Anerkennen und Fördern von Stärken / Beiträgen
- Impulse zu neuen Anstrengungen geben
- Klarheit der Erwartungen
- Realistische Schritte festlegen
- Hintergründe / Zusammenhänge erklären
- Fordern, Leistung abverlangen (dem Leistungsstand / -potenzial angemessen)
- Fortschritte wahrnehmen und benennen
- Versuche anerkennen (!!)
- Deutliches und abgewogenes Feedback, auch zu kritischen Themen
- Freundlich und fest die Richtung bestimmen (im konkreten Fall)

Indirekte Ermutigung

- Freundlicher Blick, freundliche Stimme
- Beziehung herstellen und halten
- Interesse zeigen, zum Sprechen anregen
- Aufmerksames Zuhören
- Engagement, Fokus auf Positives
- Für den anderen da sein, aber Grenzen setzen (Verbindlichkeit)
- Freundlich und fest die Richtung bestimmen (generell)
- Eigenen Anteil an Problemen erkennen
- Eigene Unvollkommenheit annehmen / Fehler zugeben
- Gelassenheit (mach's nicht so wichtig)
- Klärung von Belastungsmomenten
- Berechenbarkeit

Direkte Ermutigung in Abwesenheit der indirekten geht ins Leere

Hindernisse bei der ermutigenden Führung

Suchen Sie sich aus Ihrem beruflichen Umfeld eine Person, bei der Ihnen Ermutigung schwer fällt

- Was macht es Ihnen schwer, diese Person zu ermutigen?
- Wie ist ihr Verhältnis zu der betreffenden Person?
- Wie geht diese Person mit Ihnen um?
- Wie ist das Verhältnis von wechselseitiger Ermutigung und Entmutigung im gegenseitigen Umgang?
- Was ist Ihre gemeinsame Vorgeschichte? Gibt es "Altlasten"?
- Welche Schwierigkeiten macht Ihnen diese Person?
- Welchen Mehrwert bringt sie für Ihre Arbeit / Ihr Team?
- Welchen Nutzen hätte es für Sie persönlich, wenn es Ihnen gelänge, diesen Menschen zu ermutigen?
- Was könnte Ihnen helfen, diese Person mehr zu akzeptieren?

Haben Sie Geduld mit sich selbst und Empathie für sich selbst und lassen Sie sich Zeit!

Resümee: Ermutigende Führung in der Praxis

Halten wir fest:

- Ermutigung ist relativ leicht, sofern gegenseitige Akzeptanz da ist
- Wer sich nicht akzeptiert / zugehörig fühlt, den kann man nicht ermutigen
- Wen Sie nicht akzeptieren, den können Sie nicht ermutigen
- Nur die Perspektive des Adressaten zählt
- "Man kann niemanden beeinflussen, wenn nicht zuvor eine freundliche Beziehung hergestellt worden ist" (Rudolf Dreikurs)
- Gerade in schwierigen Fällen steht vor der aktiven Ermutigung Empathie für sich selbst sowie Selbstermutigung
- Erst wenn wir die Betroffenen akzeptieren, kann Ermutigung beginnen
- Ermutigung beginnt mit dem Unterlassen von Entmutigung
- Indirekte Ermutigung ist die Basis für die direkte
- Ermutigung ist weniger eine Technik als eine Haltung
- ... letztlich ein persönlicher Entwicklungsprozess

Ihr Berater und Change Coach

Winfried Berner

- Diplom-Psychologe, Change Coach
- Gründer und Inhaber von "Die Umsetzungsberatung"*
- Davor von 1985 bis 1994 Boston Consulting Group
- Change-Wissensbasis www.umsetzungsberatung.de

Unter anderem mit Artikeln zu den Themen "Ermutigende Führung" und "Entmutigung"



* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44
w.berner@umsetzungsberatung.de