



## Leseprobe

Iris Schwarz, Manfred Schwarz

Karriere machen und trotzdem gut leben

ISBN: 978-3-446-42920-8

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42920-8>

sowie im Buchhandel.

## 16 Vertrauen ist besser als Skepsis haben

### Der intelligente Umgang mit Macht, richtig delegieren und der Weg zur Ausgeglichenheit

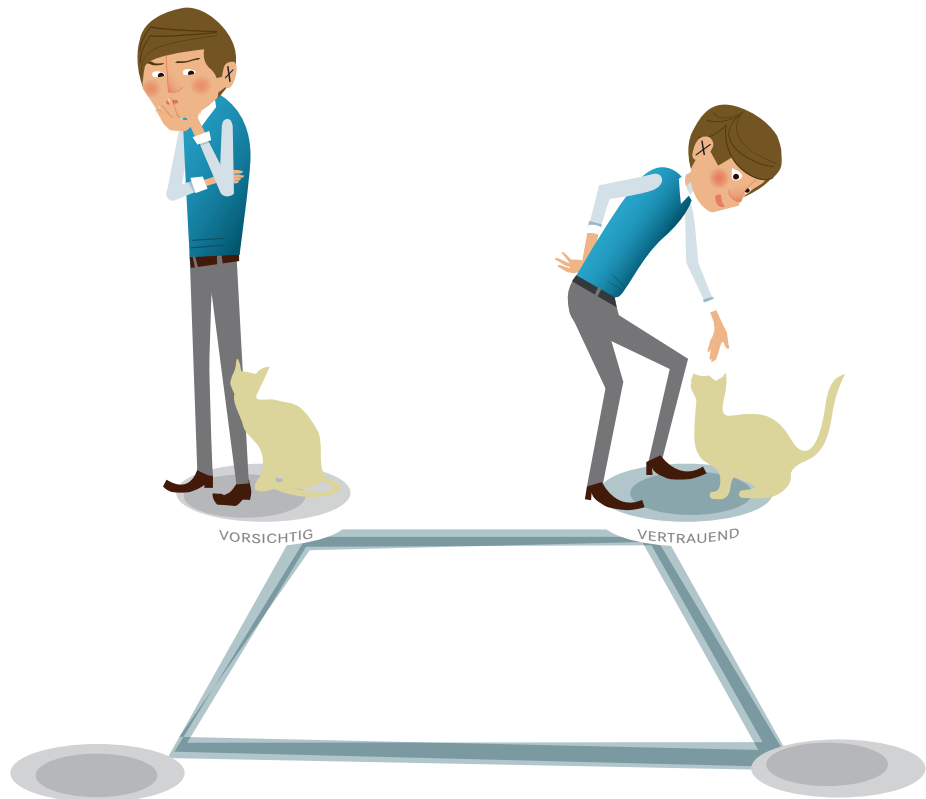
Als Person mit dem Muster Skepsis sind Sie überzeugt davon, dass der Schein der Dinge trügt, aber Sie selbst loyal sind. Anderen zu vertrauen, fällt Ihnen schwer. Die Rolle des Vorsichtigen ist Ihre Lieblings-Rolle. Hier bewegen Sie sich fast ohne Mühe. Um aber wirklich voranzukommen – im Job wie im Leben –, reicht Vorsicht allein nicht aus. Genauso wichtig ist auch die zweite Rolle Ihrer Balance-Zone: Ihre Entwicklungs-Rolle des Vertrauenden.

Sie bietet Ihnen viele neue Möglichkeiten, auf andere Menschen und Situationen anders als in Ihrer Lieblings-Rolle zuzugehen. Sobald Sie in Ihrer Entwicklungs-Rolle agieren, erweitern Sie Ihren Einflussbereich, und es wird Ihnen immer besser gelingen, Ihre Muster-Fallen zu umgehen.

Wenn Sie als Skeptiker sich in Balance befinden, lernen Sie, Ihren Blickwinkel zu öffnen und darauf zu vertrauen, dass Sie sich auch auf andere verlassen können. Sie bekommen ein Vertrauen in das Leben, was Sie ruhiger und souveräner werden lässt.

Damit Sie Ihre Balance-Zone zwischen vorsichtig und vertrauend voll ausnutzen können, sollten Sie Ihren Umgang mit Autorität und Macht anderer überdenken. Und als Führungskraft sollten Sie lernen, mehr zu vertrauen und angemessen zu delegieren.





Am Ende winken für Sie auf der einen Seite mehr Sicherheit und auf der anderen Seite mehr Unterstützung durch andere. So machen Sie sich frei und unabhängig von etwas außerhalb Ihres eigenen Selbst.

In Kapitel 6 haben Sie typische Muster-Fallen Ihres Musters kennengelernt:

- Aus der Fähigkeit, Dinge zu ergründen, wird: Zweifelndes Hin- und Herüberlegen führt zu Handlungsverzögerungen oder Aufgabe der Tätigkeit.
- Aus Vertrauen wird: Man vermutet mehr und mehr zweifelhafte Motive bei anderen Menschen.
- Aus dem Sinn für Logik wird: Das Aufdecken von Diskrepanzen nimmt überhand.
- Aus Loyalität wird: Dem Vorgesetzten wird blind vertraut und gefolgt.
- Aus kritischer Würdigung von Autoritäten wird: Es entsteht der Impuls, eine Autorität grundsätzlich infrage zu stellen oder sich ihr gar zu widersetzen.
- Aus Gespür für Gefahren wird: Man neigt zur Tendenz, immer gleich das Schlimmste anzunehmen.



Die folgenden Tipps sollen Ihnen helfen, nicht weiter in diese Fallen hineinzutappen. Sie sollen Sie im Gegenteil lehren, die Situation und den Zeitpunkt herauszufinden, an

denen aus der Stärke eine Falle wird – schließlich steht am Beginn ja immer die Stärke und nicht die Falle. So erweitern Sie Ihre Handlungsmöglichkeiten und lernen einen ausbalancierten Umgang mit Ihren Rollen »Der Vorsichtige« und »Der Vertrauende«.

## Macht und Autorität im Job akzeptieren lernen

Die Muster-Fallen zeigen, dass das Thema Autorität (und damit auch das Thema Macht) für Sie als Skepsis-Typ ein bestimmender Faktor ist. Als Skeptiker neigen Sie dazu, Autoritäten einerseits zu suchen, andererseits auch infrage zu stellen. Deshalb stellen wir Ihnen zum besseren Verständnis im Folgenden ein paar grundsätzliche Überlegungen zu den Themen Macht und Autorität vor.

Macht als neutraler Begriff bedeutet: machen können. Je mehr Macht wir haben, desto mehr können wir erreichen. Macht ist ein Multiplikator für unser Wirken. Unabhängig davon, ob wir unsere Macht förderlich und konstruktiv einsetzen oder nicht: Unsere Macht potenziert unsere Wirksamkeit.

Tatsächlich geht es in jeder Firma, in jedem Team um die Macht. Erst die Klärung der Machtfrage ermöglicht effektives Arbeiten. Wer Teams leitet, braucht Macht. Auf der Gegenseite müssen Sie als Mitarbeiter diese Macht, diese Autorität auch anerkennen.

## Macht versus Führung versus Autorität

Im Grunde setzt jeder mehr oder minder Macht ein, um andere zu beeinflussen. Dabei gilt: Macht ist nicht an sich gut oder schlecht. Es hängt davon ab, wie Macht eingesetzt wird. Macht kann auf der einen Seite mit Manipulation, Ausbeutung und Gewalt assoziiert werden oder aber auf der anderen Seite mit Selbstbehauptung, Kraft und Lebendigkeit.

Wer Macht hat, kann andere beeinflussen. Wer Macht ausübt, der führt. Macht und Führung sind folglich keineswegs deckungsgleich. Zu führen, bedeutet entscheiden und über andere zu bestimmen. Dies ist eine umso schwierigere Aufgabe, weil sich der Führende stets behaupten und durchsetzen muss.

Gute Führung dient nie dem Selbstzweck. Sie ist zielorientiert. Treten Macht und Führung so auf, können Sie als Skepsis-Typ Ihre Führungskraft sicher als Autorität akzeptieren.

Anders sieht die Sache aus, wenn Führungskräfte ihre Führungsverantwortung nicht ernst nehmen. Dann überlassen sie anderen »Machtspiele«. Häufig bestimmen dann informelle Führungskräfte die Regeln. Das wirkt sich auf Dauer negativ aus. Die Führungskultur wird in informellen Prozessen bestimmt. Die nötige Transparenz und Offenheit haben keinen Platz mehr. Hier läuten Ihre sensiblen Skepsis-Alarmglocken sicher zu Recht.



Dasselbe gilt, wenn die ausgeübte Macht nur dem Selbstzweck dient, also Machtmissbrauch vorliegt. Davon unterscheidet sich eine gute Führungskraft, indem sie nicht nur sich selbst, sondern auch andere zu einem Ziel bringt. Eine Macht, die nicht führt, verärgert und wird nicht respektiert, auch wenn man ihr aus Angst vor Sanktionen folgt.

### Strategien für Skeptiker gegen Machtspiele

Für Sie als Skepsis-Typ gilt es immer dann, wenn Sie eine Führungskraft nicht akzeptieren können, nicht in Machtspiele zu verfallen. Machtspiele führen oft in einen »Rüstungswettlauf«.

Sie können dem begegnen, indem Sie das Machtspiel Ihres Gegenübers durch Neutralisation durchkreuzen: Seien Sie bereit, auf ihn zuzugehen. Bieten Sie ihm eine Kooperation an.

Schonen Sie Ihre Kräfte für wirklich wichtige Kämpfe. Sie müssen nicht immer gegen Windmühlen kämpfen.

### Machtquellen im Detail

Bevor Sie eine Führungskraft in ihrer Autorität anzweifeln, schauen Sie sich an, woraus sie ihre Macht ableitet. Denn Führungskräften stehen verschiedene Machtquellen zur Verfügung. Vielleicht haben Sie ja den einen oder anderen Aspekt bei Ihrer Beurteilung noch nicht berücksichtigt, der Ihnen die Sicherheit geben kann, einer Autorität zu vertrauen:

**Macht durch Belohnung:** Wer Belohnungen verteilen kann, hat Macht. Typische Belohnungen sind Lohnerhöhung, Beförderung oder Fördermaßnahmen, aber auch Anerkennung.

**Macht durch Bestrafung:** Führungskräfte können zum Beispiel abmahnen, versetzen, entlassen oder Lohn kürzen. Dies alles kann Druck auf Mitarbeiter ausüben.

**Macht durch Persönlichkeit:** Mitarbeiter vertrauen guten Führungspersönlichkeiten und sprechen ihnen kompetentes Handeln zu.

**Macht durch Beziehungsnetzwerke:** Hierbei hängt es davon ab, welches Ansehen sich die Führungskraft aufgebaut hat, ob es Menschen gibt, die sich ihr verpflichtet fühlen, und vor allem, wie viele Hoffnungen, Erwartungen andere mit ihr verbinden.

**Expertenmacht:** Vorgesetzten mit detaillierterem Fachwissen und großen Fähigkeiten wird vertraut. Je höher der Wissens- und Fähigkeitsvorsprung, desto mehr Expertenmacht erwächst daraus.

**Legitimationsmacht:** Menschen akzeptieren in der Regel Hierarchien. Aus einer Führungsposition ergeben sich so Möglichkeiten der Beeinflussung.

**Informationsmacht:** Jede Führungskraft kann durch einen Informationsvorsprung Macht (Wissen ist Macht) ausüben, zum Beispiel durch eine gezielte Informationspolitik.

**Macht durch Selbstzuschreibung:** Jemand fühlt sich verantwortlich: »Ich bin genau die richtige Person für diese Herausforderung.« Diese Klarheit und Entschiedenheit wird von anderen oft akzeptiert.

## Besser delegieren – und noch besser führen

Sie sind loyal, aber die anderen ... Man kann es nie genau wissen. Delegieren bedeutet, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten auf andere zu übertragen. Das setzt Vertrauen voraus, also ein hohes Potenzial in Ihrer Entwicklungs-Rolle. Als Führungskraft sind Sie dafür da, dass die Aufgaben gelöst werden. Sie sind aber nicht dazu da, dass Sie sie alle alleine lösen. Eine gute »Delegationskultur« ist nicht nur für den Erfolg entscheidend, sondern auch für die Motivation Ihrer Mitarbeiter.

Delegieren bedeutet auch loslassen können – um sich selbst auf die Führungsaufgaben zu konzentrieren und nicht etwa in Sachaufgaben zu flüchten oder sich darin zu verheddern.

Gekonnt delegieren bedeutet gerade für Skepsis-Typen, die eigene Wirksamkeit zu vervielfachen!



### Nutzen des Delegierens

Sie gewinnen Zeit für das Wesentliche und reduzieren Stress: Welche Aufgaben gehören zu Ihren wichtigsten 20 Prozent? Wo sind Sie wirklich als Führungskraft gefordert? Behalten Sie das Pareto-Prinzip im Blick (siehe Kapitel 11).

- Sie arbeiten effizienter: Wer kann diese Aufgabe besser und/oder schneller lösen als Sie selbst?
- Sie fördern Ihre Mitarbeiter und motivieren durch Fordern: Wie erhöhen Sie Wissen, Erfahrung und Verantwortung in Ihrem Team?
- Sie sichern Nachhaltigkeit und Produktivität: Sie geben Aufgaben und Tätigkeiten weiter, damit ein Ziel erreicht wird. Bei welchen Aufgaben müssen Sie loslassen und Verantwortung übertragen (lernen)?

Übrigens: Ein Projekt läuft auch dann nicht aus dem Ruder, wenn Sie nicht jede Kleinigkeit selbst machen und im Blick haben.

Glauben Sie, alles selbst machen zu müssen? Gründe könnten sein: Angst vor Fehlern, Konkurrenz, Verlust von Ansehen oder Ehrgeiz und Machtgelüste. Halten Sie einen Moment inne und machen Sie sich den Grund bewusst.

## Der Reifegrad: Was ist delegierbar und an wen?

Prinzipiell können Sie Aufgaben unterscheiden nach:

- Routineaufgaben,
- einfachen Einmalaufgaben,
- komplexen Einmalaufgaben,
- komplexen Kernaufgaben.

Daraus leiten sich vier Delegationsstile – entsprechend den Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter – ab.

- Geringe Fähigkeiten: Geben Sie Ihrem Mitarbeiter detaillierte Anweisungen und überwachen Sie die Ausführung regelmäßig.
- Mittlere Fähigkeiten: Geben Sie dem Mitarbeiter allgemeine Anweisungen und prüfen Sie den Fortschritt gelegentlich.
- Hohe Fähigkeiten: Legen Sie die Zielsetzung fest, erläutern Sie Hintergründe und Zusammenhänge und besprechen Sie die Durchführung. Ihr Mitarbeiter entscheidet dann selbst über das Wie der Zielerreichung. Vereinbaren Sie Haltepunkte.
- Sehr hohe Fähigkeiten: Erklären Sie das gewünschte Ergebnis mit Hintergrundinformationen. Anschließend übergeben Sie Ihrem Mitarbeiter die Kompetenzen und die Verantwortung für die gesamte Ausführung.

Delegieren Sie die Aufgaben am Anfang so, dass Ihr Mitarbeiter genügend Zeit hat, diese gut zu lösen. Je nach Reifegrad des Mitarbeiters gilt es, in der Ausführungsphase Haltepunkte zu vereinbaren. Dasselbe gilt auch für Sie selbst: Geben Sie sich eine faire Chance, in Ihre Rolle als Vertrauender hineinzuwachsen.

## So bereiten Sie die Delegation einer Aufgabe vor

| Sie sagen etwa ...  | ... und geben damit vor: |
|---|--------------------------|
| »Sie entscheiden, welches Ergebnis Sie bringen. Es muss nur diesen Zweck erfüllen.« | Zweck                    |
| »Ihr Ergebnis muss diesen Kriterien genügen. Alles Weitere ist Ihnen überlassen.«   | Kriterien                |
| »Herauskommen muss das hier. Es liegt an Ihnen, wie Sie es angehen.«                | Ergebnis                 |
| »Benutzen Sie als Planungsgrundlage die folgenden Informationen.«                   | Informationen            |
| »Hier ist der genaue Plan. Führen Sie ihn bitte aus.«                               | Plan                     |

- Wenn Sie Vertrauen in die Fähigkeiten eines Mitarbeiters zeigen, unterstützen Sie ihn, seine Kompetenzen auszubauen.
- Sorgen Sie immer dafür, dass jeder die delegierte Aufgabe im unternehmerischen Zusammenhang versteht. Machen Sie dazu die Gründe transparent, warum gerade dieser Mitarbeiter genau diese Aufgabe übernimmt.
- Sprechen Sie Ihre Erwartung bezüglich Vorgehen, Ressourcen, Termin und Ergebnis offen aus. Vereinbaren Sie, welche Art von Controlling sinnvoll ist.
- Halten Sie die vereinbarten Haltepunkte unbedingt ein.
- Nennen Sie auf einen kritischen Punkt mindestens zwei positive Aspekte.

## Coaching zur persönlichen Entwicklung

Mit einem entspannteren Umgang mit der Macht anderer und dem richtigen Delegieren finden Sie schon ein bedeutendes Maß an Sicherheit und Unterstützung für Ihr Agieren als Mitarbeiter und Führungskraft.

Einen weiteren großen Schritt auf dem Weg zu mehr Ausgeglichenheit gehen Sie mit den folgenden Tipps.



## Fragen zur Selbstreflexion

Nutzen Sie die folgenden Fragen, um einen kleinen Workshop zur Selbstreflexion zu machen. Die Antworten zeigen Ihnen auf, wer Sie sind und was Sie ausmacht. Sie sind eine gute Grundlage, um sich selbst besser zu verstehen – und in allen Aspekten zu akzeptieren. Aufbauend darauf können Sie die Tipps zum Arbeiten und Führen noch besser für sich nutzen. Vor allem aber können Sie damit Ihre persönliche Entwicklung voranbringen und Ihr Leben somit auf eine gesündere Basis stellen. Dazu sollen auch die folgenden Balance- und Gesundheitstipps dienen.

Zuerst einmal geht es aber um die Beantwortung dieser Fragen:

- Was passiert, wenn ich mir vorstelle, ich würde eine tiefe innere Ruhe und Stabilität empfinden und mich ganz und gar ausgeglichen fühlen?
- Wann beginne ich, übertriebene Fragen und Zweifel zu äußern, mit der Begründung, um logische Klärung bemüht zu sein?
- Wann beginnt mein »Grübelzwang«, meine Handlungsfähigkeit zu lähmen?
- In welchen Situationen verhindert meine Neigung, zu denken, den Kontakt zu meinem Körper und meinen Gefühlen?
- Wann zeige ich anderen meine Zuneigung, Wertschätzung und Dankbarkeit?
- Was passiert, wenn ich meine Ängste beobachte, ohne sie zu verurteilen?
- Wann beginne ich, die Welt nach Gefahren abzuscannen und Autoritäten herabzusetzen?

Nehmen Sie sich immer wieder mal ein paar Minuten Auszeit, um diese Fragen zu beantworten. Besonders dann, wenn Sie das Gefühl haben, auf der Stelle zu treten oder permanent auf Widerstände zu treffen. Mit der ehrlichen Beantwortung und Reflexion dieser Fragen – sowie den folgenden Tipps – schützen Sie sich davor, in Ihre Fallen zu tappen. Sie behalten Ihre persönliche Entwicklung im Blick und können somit bewusster leben und arbeiten.

Nun aber ist der Moment gekommen, zur Tat zu schreiten – um etwas für Ihre Gesundheit zu tun oder für Ihre persönliche Entwicklung allgemein. Los geht's.



### Gesundheitstipps vom Personal Trainer

Für Skeptiker gilt es, aus dem Grübeln herauszukommen und mehr Sicherheit für das eigene Auftreten zu gewinnen.

- Floating,
- Meditation,
- Yoga,
- Slackline,
- Krafttraining,
- Kampfsport.

### Balance-Tipps

- Üben Sie sich in Glauben und Vertrauen.
- Lernen Sie, Komplimente zu machen. Skeptiker sind der Ansicht, dass Sie sich in eine unterlegene Position bringen, wenn sie Komplimente machen.
- Damit Sie anderen nicht so oft Vorwürfe machen, konzentrieren Sie sich auf das Problem und nicht darauf, wer unrecht hat.
- Geben Sie nur dann, wenn Sie es wirklich wollen, sonst fühlen Sie sich danach ausgenutzt.
- Lernen Sie, Ihrer Vorsicht mit Humor zu begegnen.
- Glauben Sie an sich selbst, und vertrauen Sie darauf, dass es das Leben gut mit Ihnen meint.
- Bringen Sie immer wieder Ihre Erfolge in Erinnerung.
- Sie sind tüchtiger, als Sie denken. Wahrscheinlich unterschätzen Sie die Hilfe, die Sie anderen geleistet haben.
- Lernen Sie, damit zu leben, dass Sie die Richtigkeit einer getroffenen Entscheidung im Nachhinein wieder anzweifeln.
- Es fällt Ihnen wahrscheinlich schwer, den Moment, in dem Sie ein Ziel erreichen, zu genießen, ohne über das nächste Problem nachzugrübeln. Wenn Sie ein Ziel erreicht haben, sollten Sie entspannen, tief durchatmen und den Augenblick aus-

kosten. Behalten Sie dieses Gefühl in Erinnerung. Sammeln Sie solche Augenblicke. Die Erinnerung daran kommt Ihnen zu Hilfe, wenn Sie wieder mal an sich selbst zweifeln.

- Verwenden Sie öfter das Wort »und« statt »aber.« Dadurch erschließen Sie sich die Möglichkeit, Ihre Bedenken konstruktiv zu äußern und nach weiteren Optionen zu suchen. Wie zum Beispiel: »Ich verstehe Ihre Idee, und haben Sie auch folgende Möglichkeit in Erwägung gezogen?«
- Und bedenken Sie Samuels Johnsons Worte: »Es wird nie ein Versuch stattfinden, wenn vorher erst alle möglichen Einwände widerlegt werden müssen.«

### Ihre magische Formel

Zum Abschluss dieser typgerechten Techniken und Tipps zum Arbeiten und zum Führen sowie zur persönlichen Entwicklung und Steigerung Ihres Wohlbefindens möchten wir Ihnen noch Gedanken mit auf den Weg geben, die Ihnen helfen, Ihre Muster-Fallen zu umgehen:

**Die Welt ist ein sicherer Ort für Sie. Und Sie dürfen Ihre Angst spüren, ausdrücken und benennen.**