

Leadership Coaching Challenge

Guide #1 „Deine Haltung entscheidet!“

Autoren

Guénola Langenberg

Prof. Dr. Volkmar Langer

1. Auflage, Hameln, Februar 2021



Diese Inhalte stehen unter der offenen [Creative Commons Lizenz CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) und können frei weiterverwendet werden.

I. Vorwort

„Oh Mann, was soll das denn schon wieder?“, „Das darf doch wohl nicht wahr sein.“, „Wie kann man nur ...?“, „Wenn sie sich nicht immer so anstellen würden, dann ...“ oder: „Ich schaffe das nicht, ich bin einfach zu ungeschickt“, „Ich bin zu blöd, um...“, „Ich Trottel, immer passiert mir das...“ usw. Hast Du¹ schon mal solche oder ähnliche Gedanken gehabt? Und hast Du schon mal bemerkt, dass solche Gedanken situationsabhängig ganz automatisch kommen?

Dein Gehirn hat eine wichtige Aufgabe: es gibt Bedeutung und das immer zu. Schon morgens, wenn Du noch im Halbschlaf im Bett liegst und draußen vor dem Fenster ein Vogel zwitschert oder ein Auto vorbeifährt, gibt Dein Gehirn ungefragt und automatisch Bedeutung: Vogel, Auto und so weiter. Bei diesem ursachen-wirkungs-orientierten Automatismus handelt es sich um eine evolutionäre Entwicklung unseres Gehirns, die dazu dient, uns vor Unheil zu bewahren. Insofern ist dieser Automatismus in den meisten Fällen günstig für uns.

Allerdings kann er auch sehr hinderlich sein und uns in unserem Potenzial stark einschränken. Wenn wir eine Person, eine Situation oder gar uns selbst gedanklich diffamieren, schränken wir damit automatisch unsere Handlungsoptionen ein. Ein Gegenüber wird diese diffamierende oder ungünstige Haltung bewusst oder unbewusst wahrnehmen. Auch dadurch werden die Handlungsoptionen eingeschränkt. Somit prägt unsere Haltung unser Verhalten und solange wir automatisch immer wieder dieselben Gedanken haben, werden wir uns immer wieder gleich verhalten.

Um die Bedeutung des Gedanken-Automatismus` einordnen zu können, hilft eine inspirierende Weisheit aus unbekannter Quelle:²

Achte auf Deine Gedanken, denn sie werden zu Gefühlen. Achte auf Deine Gefühle, denn sie werden zu Worten. Achte auf Deine Worte, denn sie werden zu Handlungen. Achte auf Deine Handlungen, denn sie werden zu Gewohnheiten. Achte auf Deine Gewohnheiten, denn sie werden Dein Charakter. Achte auf Deinen Charakter, denn er wird Dein Schicksal.

Welche Gedanken sind für die jeweilige Situation günstig und welche nicht? Und wenn sie automatisch kommen, wie kannst Du sie steuern? Was heißt überhaupt günstig, für wen, oder was? Hast Du schon mal beobachtet was passiert, wenn Du Deine Haltung zu etwas oder einer Person änderst?

Gemeinsam mit zwei bis vier anderen Circle-Teilnehmern findest du in dieser Coaching-Challenge Antworten auf die Fragen: Was umfasst die eigene Haltung? Wozu ist es wichtig, sich dessen bewusst zu sein? Wie ist es möglich, eine für die jeweilige Situation günstige Haltung einzunehmen?

¹ Wir verwenden in diesem Guide das wertschätzende Du, weil es unserem Verständnis von der Beziehung, die wir hier aufbauen wollen, entspricht. Wir möchten einen Dialog nahbar und auf Augenhöhe führen.

² Zitat Charles Reade, (1814 - 1884), englischer Schriftsteller, der zu seiner Verbreitung verholfen hat; es wird einem Sprichwort aus China zugeschrieben – oft auch fälschlicherweise dem Talmud.

II. Inhaltsverzeichnis

Einleitung	5
Sprint #1 - Einstieg	7
Woche 1: Energie aufbauen und Klarheit gewinnen	7
Woche 2: Dein Ziel	12
Sprint #2 – Selbst-Bewusstheit.....	17
Woche 3: Selbstwahrnehmung und Energiebilanz.....	17
Woche 4: Selbst-Bewusstheit Deiner Haltung	22
Sprint #3 – Selbst-Verantwortung	26
Woche 5: Du entscheidest!.....	26
Woche 6: Übernimm Verantwortung!.....	30
Sprint #4 – Selbst-Vertrauen	35
Woche 7: Experimente schaffen Selbst-Vertrauen	35
Sprint #4 – Selbst-Vertrauen	38
Woche 8: Lerne aus Deinen Experimenten	38
Sprint # 5 – Selbst-Überwindung	44
Woche 9: Growth-Mindset - Dranbleiben	44
Woche 10: Selbst-Überwindung – individuelle Strategie entwickeln	49
Sprint #6 Retrospektive und Erfolge feiern	58
Woche 11: Individuelle Anerkennung und Teamerfolge	58
Sprint #6 Retrospektive und Erfolge feiern	64
Woche 12: Baue Retrospektiven in Dein Leben ein!	64
Quellen	68

III. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wechsel der Haltungen im Laufe des Tages	13
Abbildung 2: Verschiedene Haltungen in Bezug auf geeignete Führung	14
Abbildung 3: Komfort-, Lern- und Panikzone.....	41
Abbildung 4: Vierstufige Gewohnheitsschleife in Anlehnung an J. Clear	50
Abbildung 5: Ein Erfolgsboard macht Erfolgchen für alle sichtbar.....	61

Einleitung

Gleich zu Beginn jeder Challenge brauchen wir Deine Zustimmung zu einer Vorannahme. Die Vorannahme lautet: Wenn Du bereit bist, Dich zu verändern, dann verändert sich Dein Umfeld, Deine Beziehungen und Deine Zusammenarbeit mit anderen Menschen. Warum Vorannahme? Weil wir oft den anderen Glaubenssatz in uns pflegen: Wenn sich etwas anderes oder jemand anderes ändert, dann können auch wir uns damit besser arrangieren. Also kommen wir gleich hier zur entscheidenden Frage: BIST DU BEREIT, DICH ZU ÄNDERN?

Auf dieser Vorannahme beruht jede unserer Leadership Coaching Challenges. Und es geht immer darum, dass DU etwas an DEINEM VERHALTEN VERÄNDERST, um für Dich, für Dein Team, Deine Kolleginnen und Kollegen, Deine Organisation und überhaupt alle etwas zu verbessern.

In dieser Challenge geht es um Deine Veränderung in Bezug auf Deine Haltung. Was verstehen wir unter dem Begriff Haltung?³ Wir nutzen die Definition von Martin Permantier:⁴

„Haltung ist die durch Werte und Moral begrenzte Gesinnung bzw. Denkweise eines Menschen, die den Handlungen, Zielsetzungen, Aussagen und Urteilen des Menschen zugrunde liegt. Sie bestimmt, wie wir mit eigenen Impulsen umgehen und welche Maßstäbe für unser Handeln wir verinnerlicht haben.“

Deine Haltung entscheidet darüber, wie Du mit Problemen, Ängsten und Aufgaben umgehst. Wenn Du zum Beispiel denkst: „Jetzt bloß keinen Fehler machen.“, wirst Du nicht den Mut aufbringen, etwas Neues auszuprobieren. Eine günstigere, wachstumsorientierte Haltung könnte sein: „Jetzt mache ich es mal anders. Das Feedback wird mir bei meiner Weiterentwicklung nützlich sein.“ Es geht um kleine oder größere Herausforderungen – eben um Leadership Coaching Challenges.

Du selbst bestimmst, welche Herausforderung Du in Bezug auf Deine Haltung ändern möchtest. Die Guidelines der ersten zwei Wochen unterstützen Dich bei Deiner individuellen Zielfindung. Jede Leadership Coaching Challenge hat auch ein übergeordnetes Ziel, das hier wie folgt lautet:

Übergeordnetes Ziel dieser Challenge: *Als Führungsperson kann ich jederzeit bewusst eine menschenorientierte Haltung einnehmen. Ich trage damit zu einer gemeinsamen Organisationsentwicklung bei, in der die Menschen jeden Tag die richtigen Dinge mit Freude gemeinsam richtig tun.*

Welche unterschiedlichen Haltungen gibt es und welche davon ist der jeweiligen Situation angemessen? Bin ich in der Lage, die jeweils für möglichst alle Beteiligten günstigste Haltung einzunehmen? In der Challenge nutzen wir das Modell der sechs Haltungen nach Martin Permantier (vgl. Sprint #1 (Permantier, 2019)). Das Modell veranschaulicht, welches Potenzial in uns steckt und wozu es sinnvoll ist, sich persönlich, in Teams und in der ganzen Organisation weiterzuentwickeln.

³ Haltung wird heute oft auch als Mindset (engl. Denkweise, innere Einstellung) bezeichnet. Wir verwenden beide Begriffe synonym.

⁴ vgl. (Permantier, 2019), Haltung entscheidet.

Alle Leadership Coaching Challenges sind vom Ablauf (Metarahmen) her gleich aufgebaut. Nach dem Einstieg und der Zielfindung (Sprint #1), geht es in die vier Phasen der Veränderung. Diese vier Phasen sind an dem Modell des Selbstentwicklers⁵ von Jens Corssen angelehnt. Es beginnt immer damit, Deine Selbstbewusstheit zu schärfen (Sprint #2), anschließend in die Selbstverantwortung zu gehen (Sprint #3), durch das neue Tun Selbstvertrauen zu gewinnen (Sprint #4), um am Ende Deine individuelle Strategie zur Selbstüberwindung (Sprint #5) zu entwickeln. In den letzten zwei Wochen geht es darum, Deine Erfolge zu feiern, eine umfassende Retrospektive durchzuführen und die nächsten Schritte zu planen (Sprint #6).

Vielleicht denkst Du jetzt: „Zusätzlich 90 Minuten und das 12 Wochen lang, wie soll ich das denn schaffen?“. Bei der Leadership Coaching Challenge geht es nicht um ein zusätzliches Führungskräfte-Programm. Uns ist es wichtig, dass dieses Framework in die täglichen Führungsaufgaben integriert wird. Dein Mehrwert liegt in der Unterstützung durch den Circle. Der vorliegende Circle-Guide und ggf. externes Coaching unterstützen euch beim Lösen eurer individuellen Führungsaufgaben. Jeder von euch genießt 12 Wochen lang Peer-Coaching auf Augenhöhe, damit ihr gemeinsam positive Veränderungen bewirken könnt.

Frei nach dem Motto: „Jeden Tag die richtigen Dinge mit Freude gemeinsam richtig tun!“, wünschen wir Dir und Deinem Circle hilfreiche Erkenntnisse, wertschätzendes Feedback, viel Veränderungserfolge und jede Menge Spaß für die nächsten 12 Wochen.

Herzlichst

Guénola Langenberg
Volkmar Langer

Hameln, Februar 2021

⁵ vgl. (Corssen, et al., 2016).

Sprint #1 - Einstieg

Woche 1: Energie aufbauen und Klarheit gewinnen

„Im Leben gibt es etwas Schlimmeres als keinen Erfolg zu haben: Das ist, nichts unternommen zu haben.“

Franklin D. Roosevelt

DER CIRCLE GRÜNDET SICH

Im ersten Treffen finden sich die Menschen, die diese Reise gemeinsam unternehmen wollen. Hier geht es um das Kennenlernen, den Handlungsrahmen und das Commitment. Die Vorschläge für die zeitliche Einteilung sind teilweise sehr großzügig und manchmal auch sportlich gewählt. Wichtig ist, dass ihr insgesamt mit maximal 90 Minuten auskommt.

- ✓ **Check-in:** Herzlich willkommen! (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Organisatorisches, Grundlagen, Fragen (20 Minuten)
- ✓ **Übung:** Was bedeutet „Haltung“ für mich (25 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Mein Ziel (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Das nächste Treffen bestätigen (10 Minuten)

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Check-in ist ein hilfreiches Ritual, sich auf die Gruppe und das Thema der Woche einzustimmen und die sonstigen Tagesthemen beiseite zu legen. Teile Deinen Peers zur Einstimmung mit, was Dich gerade bewegt, zum Beispiel:

- ✓ Nenne der Gruppe Deinen Namen.
- ✓ Wie geht es Dir gerade?
- ✓ Was führt Dich zu dieser Challenge? Nur ein Satz!
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?
- ✓ Warum machst Du hier mit?

Versuche, Deinen Beitrag auf ca. eine Minute zu beschränken. Denn es wird genügend Gelegenheiten geben, um sich ausgiebig mitzuteilen.

IMPULS: ORGANISATORISCHES, GRUNDLAGEN, FRAGEN? (20 MINUTEN)

Die Woche 1 ist dazu da, den Ablauf kennenzulernen und sich zu organisieren. Schaut Euch den Orientierungs-Guide an und tauscht Euch dazu aus, falls die Challenge Neuland für Euch ist.

Ablauf der Challenge

#1 Einstieg: Circle-Gründung und Zielfindung

Als Circle-Mitglied habe ich ein konkretes Anliegen (individuelles Ziel) in Bezug auf meine Haltung im Umgang mit mir selbst und anderen.

#2 Selbstbewusstheit

Als Teilnehmer habe ich mir meine eigene Fähigkeit zur Wahl einer geeigneten, menschenwürdigen Haltung bewusst gemacht.

#3 Selbstverantwortung

Als Teilnehmer habe ich ein Konzept für meine Haltung definiert und übernehme dafür Verantwortung.

#4 Selbstvertrauen

Als Teilnehmer habe ich mit den Methoden zur aktiven Haltungsannahme experimentiert und Selbstvertrauen aufgebaut.

#5 Selbstüberwindung

Als Teilnehmer habe ich dank der Challenge aus den Übungen meine Haltung für mich selbst und andere bewusster angenommen.

#6 Retrospektive und Erfolge feiern

Als Teilnehmer kenne ich die nächsten Schritte für meine Weiterentwicklung.

Circle Prinzipien

Die LCC-Circle basieren auf 5 Prinzipien. Sie sollen als Leitlinie für die Arbeit und das Zusammenwirken im Circle verstanden werden.

- ✓ Die Bearbeitung der Themen erfolgt in kleinen Gruppen von 3 bis 5 Teilnehmern sowie selbstorganisiert, reflektierend und intrinsisch motiviert.
- ✓ Die Teilnahme ist einladungs-basiert und freiwillig. Die Teilnehmer verpflichten sich selbst zur aktiven Teilnahme für 12 Wochen.
- ✓ Die wöchentlichen Sessions, die sogenannten Weeklies, sind zeitlich begrenzt.
- ✓ Der Fokus der Teilnehmer liegt auf einer wertschätzenden Zusammenarbeit mit positiver Energie.
- ✓ Die Teilnehmer sind komplexitätsbezogen, offen für Unbestimmtheit und unerwartete Erfahrungen.

Wie wollen wir miteinander umgehen? (Wertschätzung, Ich-Botschaften ...). Findet eure eigenen Regeln für einen wertschätzenden Umgang in diesem Circle. Ihr könnt diese Regeln gerne auf einem gemeinsamen Board/Dokument notieren. Es geht um die Gestaltung eines geschützten Raums für eure gegenseitige Unterstützung.

Klärt bitte, was Ihr alles auf organisatorischer Ebene benötigt. Nachfolgend findet ihr dazu ein paar Tipps.

Organisatorisches zum Ablauf der Challenge

- ✓ Vereinbart eine Terminserie. Am besten mit ein paar "Reserve-Wochen", falls etwas ausfallen sollte.
- ✓ Stellt klar, wie ihr zwischendurch miteinander kommunizieren wollt. Tools findet ihr unter „Praktische Tipps“ (s. u.).
- ✓ Überlegt euch, wie ihr mit Abwesenheiten (z. B. Urlaub) und spontanen Ereignissen umgehen wollt. Soll der Termin ausfallen, sobald einer fehlt? Tipp für virtuelle Treffen: das Meeting aufzeichnen.

- ✓ Wollt ihr euch eher strikt an den Ablauf halten und in 12 Wochen durch sein? Oder mal eine "Sonder-Woche" einschieben, wenn sich ein spannendes Thema ergeben sollte?
- ✓ Es ist völlig ok, wenn nicht alle Fragen vollständig geklärt sind. Manches ergibt sich ganz von selbst aus der Dynamik des Circles.
- ✓ Versucht, dranzubleiben, auch wenn ihr mal weniger Zeit haben solltet.

Praktische Tipps

Bewährt hat sich, dass der Coaching Circle einmal pro Woche für anderthalb Stunden zusammenkommt. Falls persönliche Treffen nicht praktikabel sind, ermutigen wir explizit zu virtuellen Treffen per Video-Konferenz (MS-Teams, Zoom etc.)!

Weiterhin hat sich bewährt, dass ein **Moderator** durch das Circle-Treffen führt:

- ✓ Er achtet auf die Zeit.
- ✓ Er ist weder für die Inhalte noch für den Gruppenprozess verantwortlich.
- ✓ Er ist mit dem Inhalt der Woche vertraut. Dazu hat er idealerweise den Leitfaden für die entsprechende Woche gelesen.
- ✓ Er muss kein Experte sein - der Leitfaden reicht aus.
- ✓ Jeder kann (Empfehlung) mal das Mandat des Moderators übernehmen.
- ✓ Moderator-Rolle übernehmen ist ein Teil des Lernens.

Sinnvollerweise einigt sich der Circle auf Kommunikations- und Ablagetools. Die folgenden Anwendungen bieten sich zum Beispiel an:

- ✓ Microsoft Teams
- ✓ Messenger wie z.B. WhatsApp/Telegram/Signal
- ✓ OneNote
- ✓ Zoom
- ✓ Slack
- ✓ Conceptboard
- ✓ Mural
- ✓ ...

Es geht bei dieser Challenge nicht darum, das angesagteste Kommunikations-Toolset zu haben oder zu erlernen. Wichtig ist, dass jeder Teilnehmer sich aktiv beteiligen kann.

Wenn ihr Online-Meetings machen wollt, dann sollten möglichst alle mit Ton und Video dabei sein.

Verständigt euch mindestens über:

- ✓ Wann treffen wir uns zur "Woche X"?
- ✓ Wer übernimmt **das Mandat des Moderators** für die „Woche X“?

ÜBUNG: WAS BEDEUTET „HALTUNG“ FÜR MICH (25 MINUTEN)

Los geht's. In der Einleitung findet ihr eine kurze Einführung zum Thema Haltung. Sicher habt ihr aber auch schon eure eigenen Erfahrungen dazu gemacht. Reflektiert diese gemeinsam anhand der folgenden Fragen:

- ✓ Was ist Haltung für Dich?
- ✓ Wo bist Du dem Thema schon begegnet und in welcher Form?
- ✓ Woran erkennst Du bei Dir selbst, dass Du gerade eine bestimmte Haltung hast?
- ✓ Warum ist es für Dich als Führungskraft wichtig, sich mit verschiedenen Haltungen zu beschäftigen?
- ✓ Kennst Du Beispiele zu unterschiedlichen Haltungen aus Deinem Alltag? Wie erlebst Du diese Haltung bei Dir und bei anderen?

Tauscht Euch anschließend aus. Ihr lernt aus den Perspektiven der anderen!

ERFAHRUNGSUSTAUSCH: WIE GING ES DIR IN DIESER ÜBUNG? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne und reflektiert eure wichtigsten Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Austausch.

- ✓ Wie ging es Dir in der Übung?
- ✓ Wie hat es sich angefühlt?
- ✓ Was ist Dir aufgefallen?

WAS NEHME ICH MIR VOR: PLANUNG (15 MINUTEN)

Beschäftige Dich bis zum nächsten Treffen mit Deinem persönlichen Ziel bei dieser Challenge. Nachfolgende Fragen sollen Dir dazu Anregungen geben. Am besten, Du schreibst Dir die Antworten irgendwo auf, damit Du Dich in Woche 2 intensiver mit Deinem Ziel auseinandersetzen kannst.

Reflektiere nachfolgende Fragen für Dich und mache Dir dazu Notizen:

- ✓ Was will ich bei dieser Challenge erreichen? Was ist mein persönliches Ziel?
- ✓ Was soll am Ende der Challenge anders sein? Wo will ich stehen?
- ✓ Was ist meine Motivation? Wozu mache ich diese Challenge?
- ✓ Worauf freue ich mich bei dieser Challenge?
- ✓ Habe ich eine Sorge? Wenn ja, welche?
- ✓ Könnten persönliche Umstände zu einem Abbruch meiner Challenge führen?
- ✓ Wie gut werde ich mich auf die jeweiligen Zwischenziele der Challenge vorbereiten können?
- ✓ Was kann ich tun, um regelmäßig und pünktlich zum wöchentlichen Treffen zu kommen? Welche Gründe könnte es geben, dass ich das Treffen absagen muss? Wie kann ich dies vermeiden?

Wenn Du auf die eine oder andere Frage keine Antwort hast, ist das auch in Ordnung. Es geht darum, Dir schon mal für die Formulierung Deines Zieles in Woche 2 Gedanken zu machen.

CHECK-OUT: DAS NÄCHSTE TREFFEN BESTÄTIGEN. (10 MINUTEN)

Abschließend euer Commitment für das nächste Weekly:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
 - ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
 - ✓ Was war mein Highlight heute?
 - ✓ Was nehme ich mir konkret für die nächste Woche vor?
 - ✓ Wer ist der Moderator für die nächste Woche?
-

Woche 2: Dein Ziel

„Zwischen Reiz und Reaktion liegt der Raum der inneren Freiheit. Die Größe dieses Raumes wird durch unsere eigene Haltung bestimmt.“

Viktor Frankl

IM CIRCLE FINDET IHR WERTSCHÄTZENDE UNTERSTÜTZUNG

Bitte erinnert Euch an die vereinbarten Circle Prinzipien des geschützten Raumes. Zur Unterstützung der Moderation: Die Weeklies sind immer nach folgendem Schema aufgebaut:

- ✓ **Check-in:** Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Modell der sechs Haltungen (25 Minuten)
- ✓ **Übung:** In welchen Situationen wähle ich welche Haltung? (20 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Mein Ziel in Bezug auf meine Haltung (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Das nächste Treffen bestätigen. (10 Minuten)

Haltet Euch in Eurem eigenen Interesse möglichst gut an die Zeitvorgaben.

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Moderator übernimmt die Einstimmung und eine kleine Retrospektive:

- ✓ Herzlich Willkommen mit einem Zauberlächeln!
- ✓ Wie ist es Dir letzte Woche ergangen?
- ✓ Hast Du ein persönliches Ziel für diese Challenge gefunden?
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?

Versuche, Deinen Beitrag kurz zu fassen. Vielleicht hast Du auch ein paar Zeilen vorbereitet, die Du teilen möchtest. Damit trägst Du zum Gelingen dieser Challenge entscheidend bei!

IMPULS: MODELL DER SECHS HALTUNGEN (25 MINUTEN)

Erinnern wir uns kurz an die kleine Weisheit im Vorwort. Danach dürfen wir auf unsere Gedanken achten, denn sie werden zu unseren Gefühlen. Die Gefühle werden zu Worten. Worte werden zu Handlungen. Und wiederholte Handlungen werden zu Gewohnheiten. Auf diese Weise entsteht bei uns eine Gewohnheitshaltung, mit der wir im bereits erwähnten Gedanken-Automatismus auf die Herausforderungen des Alltags meist unbewusst und automatisch reagieren. Da unser Denken unsere Sprache im Innern mit uns selbst und äußerlich mit anderen bestimmt, können wir uns daran unsere aktuelle Haltung bewusst machen.

Zur Veranschaulichung, wie sich im Laufe des Tages aufgrund unterschiedlicher Situationen unsere Haltung ändern kann, sei hier ein Beispiel aus dem Buch von Permantier angeführt:⁶

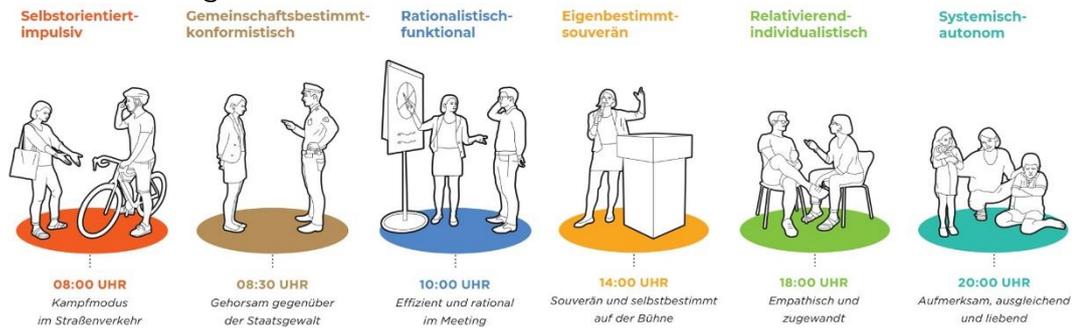


Abbildung 1: Wechsel der Haltungen im Laufe des Tages⁷

Morgens im Straßenverkehr können wir oft Situationen beobachten, die *selbstorientiert und impulsiv* sind. In manchen Fällen kommt es uns so vor, als wäre jemand im „Kampfmodus“ oder auf der Flucht. Unbewusst fühlt sich vielleicht der eine oder andere bedroht und reagiert aus der **selbstorientierten-impulsiven Haltung** heraus.

Werden wir von der Polizei angehalten, gehen wir automatisch in eine Gehorsamkeitshaltung, die sogenannte **gemeinschaftlich-konformistische Haltung**. Wir fühlen uns wie ein Kind dabei ertappt, etwas Gesetzeswidriges getan zu haben. Jetzt müssen wir die Konsequenzen ertragen.

Im Büro angekommen, gehen wir in die **rationalistisch-funktionale Haltung**, in der wir uns daran gewöhnt haben, nach rein äußeren Effizienzzielen zu arbeiten und praktisch keine Eigeninitiative zu entfalten.

Bei einem Vortrag im Umfeld von Kunden nehmen wir eine **eigenbestimmte und souveräne Haltung** ein, mit der wir uns selbstbestimmt präsentieren. Wir finden uns großartig und äußerer Erfolg, Status und Anerkennung stärken unser Souveränitätsempfinden.

Am späten Nachmittag beraten wir empathisch und zugewandt einen guten Freund, wie er eine andere Perspektive in Bezug auf ein persönliches Problem einnehmen könnte. Wir selbst nehmen dazu eine **relativierend-individualistische Haltung** ein, die uns mehrere Möglichkeiten und einen Perspektivwechsel erlaubt.

Abends in der Familie angekommen, begleiten wir liebevoll unsere Kinder dabei, einen Konflikt zu lösen. Wir erspüren die Bedürfnisse, sind uns unserer Rolle und unserer Wirkung bewusst. Aus dieser **systemisch-autonomen Haltung** können wir unser Verhalten bewusst empathisch modulieren und unterstützend handeln.

Gerade in der **system-autonomen Haltung** übernehmen wir bewusst Verantwortung für unsere Gedanken und unser Verhalten. Die Basis für eine Selbstentwicklung ist die Selbstverantwortung.

Übertragen wir dieses Haltungsmodell im weiteren Beispiel auf Führung, dann könnte dies folgendermaßen aussehen:

⁶ Vgl. (Permantier, 2019), Seite 122, 123.

⁷ Vgl. (Permantier, 2019), Seite 122, 123.

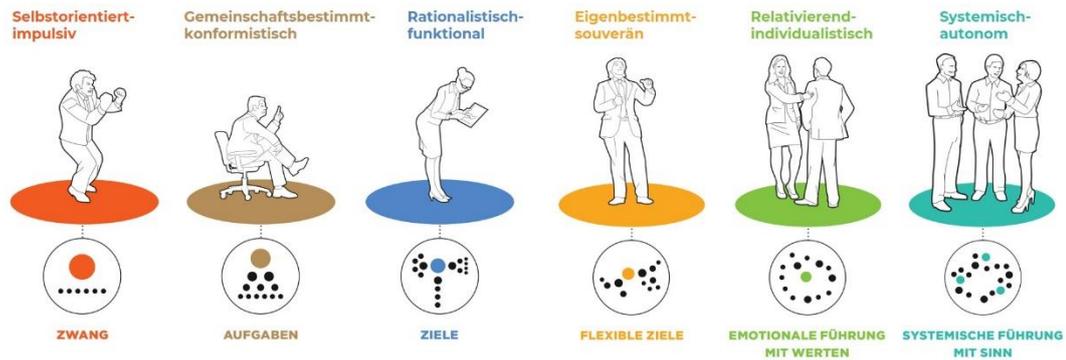


Abbildung 2: Verschiedene Haltungen in Bezug auf geeignete Führung⁸

Eine Führungskraft, die sehr Ich-bezogen ist und alles persönlich nimmt, neigt zu einer **selbstoporientiert-impulsiven** Führung. Sie sieht sich als das Machtzentrum. Die Mitarbeiter müssen gehorchen und werden mit Drohungen und Zwang geführt.

Auch bei einer **gemeinschaftsbestimmt-konformistischen** Haltung ist Gehorsam angesagt. Die gesamte Organisation ist hierarchisch aufgebaut, mit Befehlsketten von oben nach unten. Mitarbeiter werden als Ausführungskräfte gesehen und Feedback von ihnen ist nicht gewollt.

In einem Großteil heutiger Organisationen wird vorrangig aus einer **rationalistisch-funktionalen** Haltung geführt. Diese Führungsform orientiert sich an Zahlen, Daten und Fakten. Das Unternehmen soll wie eine effiziente Maschine funktionieren, in der jedes Rädchen („humane Ressourcen“) seine Funktion erfüllt.

In der **eigenbestimmt-souveränen** Haltung richtet sich Führung mehr an den Mitarbeitern aus. Empowerment und Stärkenorientierung mit individuell angepassten Stellenprofilen sorgen für mehr Freiheit und Entfaltungsmöglichkeiten des Einzelnen. Die Führung mit flexiblen Zielen erlaubt mehr Eigenverantwortung.

Voraussetzung für die Ideale von „New Work“ sind die Zeitsouveränität, Selbstführung, Selbstverantwortung, Vertrauensarbeitszeit und Augenhöhe, um die wesentlichen zu nennen. In der Führung ist dafür eine **relativierend-individualistische** Haltung notwendig, damit sich die Organisation offener und agiler aufstellen kann. Bei den Mitarbeitern setzt dies ebenfalls eine entsprechende Reife, insbesondere bei der Selbstführung und der Selbstverpflichtung voraus.

Im Rahmen einer **systemisch-autonomen** Haltung geht die Entscheidungskompetenz vom Einzelnen aus. Hier geht es vorrangig um die Sinnerfüllung, bei der der Mensch als Ganzes gesehen wird. Charakteristisch für diese Führungsform ist das langfristige Denken, offene Ehrlichkeit und globale Verantwortung. Vom „Ich“ über das „Wir“ hin zum Denken an „Alle“. Solche noch seltenen Organisationsformen bieten einen Wachstumsraum für jeden.

Ähnlich, wie in unserem Beispiel von dem Tagesablauf, wechseln wir situationsbedingt auch die Haltungen bei der Führung in Unternehmen. Oft sind es

⁸ Vgl. (Permantier, 2019), Seite 132, 133.

Mischformen, die die Führungskraft, entweder bewusst oder unbewusst automatisch einnimmt. Und genau das ist hier die Herausforderung: Es geht darum, das eigene Denken besser zu durchschauen und ein „Konstruktgewahrsein“, also eine Haltung zu entwickeln, die uns größere innere Freiheitsgrade ermöglicht.

Wir können über unsere Haltung entscheiden! Immer!

Dabei gibt uns die Wahrnehmung des „Ich-Wir-Alle“ Orientierung. Je mehr die eigene Haltung an übergeordneten Themen oder Menschen ausgerichtet ist, desto mehr verschwindet das Ego. Dieser Wandel der Perspektive bringt neue Erfahrungen mit sich, die in der „automatischen Haltung“ keinen Platz haben.

HINWEISE ZUR VERTIEFUNG

Wer in das Thema tiefer einsteigen möchte, dem sei das Buch von Martin Permantier, „Haltung entscheidet“ (Permantier, 2019) sehr ans Herz gelegt.

Wer es etwas kompakter in Form eines YouTube Videos erleben möchte, kann dies mit folgendem Link machen: <https://youtu.be/BeNmGwl-7Xo>, ca. 25 Minuten.

Oder als Podcast unter: <https://youtu.be/WxD5uitkkP8>, ca. 32 Minuten.

ÜBUNG: IN WELCHEN SITUATIONEN WÄHLE ICH WELCHE HALTUNG? (20 MINUTEN)

Los geht's. Der vorstehende Impuls gibt Euch einen kleinen Eindruck eines sehr praxisnahen Modells verschiedener Haltungen. Vielleicht könntet Ihr die verschiedenen Haltungen anhand Eurer eigenen Erfahrungen einordnen. In welchen Situationen ist Euch die eine oder andere Haltung bei Euch selbst aufgefallen? Reflektiert Eure Erfahrung anhand der folgenden Fragen:

- ✓ Ist das Modell der sechs Haltungen für Euch nachvollziehbar?
- ✓ In welchen Situationen hast Du Deine eigene Haltung erkannt?
- ✓ Woran spürst Du, dass Du eine ungünstige Haltung eingenommen hast?
- ✓ Warum ist es für Dich als Führungskraft wichtig, Deine Haltung bewusst wahrnehmen zu können?

ERFAHRUNGSUSTAUSCH: WIE GING ES DIR IN DIESER ÜBUNG? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne und reflektiert Eure wichtigsten Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Austausch.

- ✓ Wie ging es Dir in der Übung?
- ✓ Wie hat es sich angefühlt?
- ✓ Was ist Dir aufgefallen?

WAS NEHME ICH MIR VOR: MEIN ZIEL IN BEZUG AUF MEINE HALTUNG (15 MINUTEN)

Beschäftige Dich bis zum nächsten Treffen noch einmal mit Deinem persönlichen Ziel und verfeinere bzw. überprüfe es. Nachfolgende Fragen sollen Dir dazu Anregungen geben. Am besten, Du schreibst Dir die Antworten irgendwo auf. Dann kannst Du Dich nächste Woche im Circle darüber austauschen.

Reflektiere nachfolgende Fragen für Dich und mache Dir dazu Notizen:

- ✓ Was will ich bei dieser Challenge erreichen? Was ist mein persönliches Ziel?
- ✓ In welcher Situation, gegenüber welchen Kollegen/Kolleginnen möchte ich meine Haltung überprüfen und ändern?
- ✓ Wie kann ich wahrnehmen, welche Haltung ich im Moment einnehme?
- ✓ Was soll am Ende der Challenge anders sein? Wo will ich stehen?
- ✓ Habe ich eine Sorge? Wenn ja, welche kann ich hier im Circle teilen?

Wenn Du auf die eine oder andere Frage keine Antwort hast, ist das auch in Ordnung. Im Circle bis Du unter Gleichgesinnten, die Dich gerne unterstützen.

CHECK-OUT: DAS NÄCHSTE TREFFEN BESTÄTIGEN. (10 MINUTEN)

Abschließend Euer Commitment für das nächste Weekly:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
 - ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
 - ✓ Was war heute mein Highlight?
 - ✓ Was nehme ich mir konkret für die nächste Woche vor?
 - ✓ Wer ist der Moderator für die nächste Woche?
-

Sprint #2 – Selbst-Bewusstheit

Woche 3: Selbstwahrnehmung und Energiebilanz

„Mit Energie verhält es sich wie mit Geld. Wenn Sie permanent mehr ausgeben als einnehmen, sind Sie in absehbarer Zeit pleite: Energetisch insolvent. Achten Sie darum auf eine ausgewogene Energiebilanz.“

Ulrich Bauhofer

IM CIRCLE KÖNNT IHR EURE ENERGIEBILANZ GEMEINSAM STÄRKEN

Bitte erinnert Euch an die vereinbarten Circle Prinzipien des geschützten Raumes. Zur Unterstützung der Moderation:

- ✓ **Check-in:** Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Energiebilanz und Selbstwahrnehmung (20 Minuten)
- ✓ **Übung:** In welchen Situationen habe ich einen guten Energiezustand? (25 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Ich selbst bestimme meine Energie (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Das nächste Treffen bestätigen. (10 Minuten)

Haltet Euch in Eurem eigenen Interesse möglichst genau an die Zeitvorgaben.

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Moderator übernimmt die Einstimmung und eine kleine Retrospektive:

- ✓ Herzlich Willkommen mit einem Zauberlächeln!
- ✓ Wie ist es Dir letzte Woche ergangen?
- ✓ Welche Gedanken sind Dir zu Deiner Haltung im Alltag gekommen?
- ✓ Welches konkrete Ziel hast Du Dir für diese Challenge gesteckt?
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?

Versuche Deinen Beitrag kurz zu fassen. Vielleicht hast Du auch ein paar Zeilen vorbereitet, die Du teilen möchtest. Damit trägst Du zum Gelingen dieser Challenge entscheidend bei!

IMPULS: ENERGIEBILANZ UND SELBSTWAHRNEHMUNG (20 MINUTEN)

Jede Form der Veränderung, sei es mental oder physisch, bedarf zusätzlicher Energie, auch wenn es nur der innere Widerstand ist, den wir überwinden dürfen. Energetisch gesehen haben Gewohnheiten eine wunderbare Eigenschaft, sie sparen Energie. Wir sind es gewohnt, genauso zu handeln, wie wir schon oft gehandelt haben. Es läuft quasi automatisch und oft sehr energiesparend ab. Das Gehirn strebt diesen Zustand des niedrigsten Energieverbrauchs von alleine an und Routinen stellen sich ein. Deshalb können wir bei Veränderungsvorhaben oft einen inneren Widerstand spüren. Diesen sollten wir wahrnehmen und anschließend mit geeigneter Energie überwinden.

Um sich selbst bewusst zu werden, welche Haltung für die jeweilige Situation die günstigste ist, dürfen wir in einem Energiezustand sein, den wir als entspannt wahrnehmen. Nur wenn wir entspannt sind, haben wir die Kontrolle über unsere Gedanken, unsere Worte und unsere Handlungen. Dies wiederum setzt voraus, dass wir körperlich und geistig achtsam mit uns umgehen und möglichst ausgeglichen sind. Denn es ist unsere Energie, die uns morgens aufstehen lässt. Mit ihr meistern wir unsere Ziele und Herausforderungen und gestalten unsere eigene Realität.

Machen wir uns kurz deutlich, welche Energieräuber und welche Energiequellen unseren Energiezustand täglich beeinflussen. Energieräuber (Energiesenken) können unter anderem sein:

- ✓ zu wenig Bewegung, zu viel Sitzen
- ✓ nicht ausreichend erholsamer Schlaf
- ✓ zu viel Alkohol und zuckerhaltige Getränke
- ✓ schlechte Ernährungsgewohnheiten, die uns nicht mit allen wichtigen Nährstoffen versorgen
- ✓ eine wiederholte Tätigkeit, die uns mental oder körperlich zu stark belastet
- ✓ keine oder zu wenig Erholungsphasen
- ✓ ein Umfeld, sei es privat oder beruflich, in dem wir uns nicht wohlfühlen
- ✓ zu viele negative soziale Kontakte
- ✓ übermäßiges Fernsehen oder Internetspielen/-surfen und ständige Handyerreichbarkeit
- ✓ zunehmende Anhäufung unerledigter Aufgaben
- ✓ zu hoher Anspruch an mich selbst – Neigung zum Perfektionismus
- ✓ ...

Energiequellen können aus einem gesunden Lebensstil hervorgehen oder auch aus zufriedenstellenden Lebensumständen. Solche Energiespender sind zum Beispiel:

- ✓ ausreichende Alltagsbewegung, die uns Spaß macht
- ✓ ausreichend erholsamer Schlaf
- ✓ ausreichend gutes Wasser trinken
- ✓ ausgewogene Ernährung, die uns mit allen wichtigen Nährstoffen versorgt
- ✓ Tätigkeiten, die einen Sinn erfüllen und uns Spaß machen
- ✓ ausreichende Erholungsphasen im Alltagsgeschehen
- ✓ ein Umfeld, in dem wir uns wohlfühlen und das wir mitgestalten können
- ✓ positive soziale Kontakte, die zu guter Laune beitragen
- ✓ Familienleben und/oder ein Hobby zum Ausgleich der täglichen Herausforderungen
- ✓ Innehalten und Empfinden von Dankbarkeit für die guten Dinge in unserem Leben
- ✓ mehr Gelassenheit, indem wir unsere Aufmerksamkeit auf das Gelingende richten
- ✓ ...

Rein ernährungsphysiologisch ziehen wir Energie aus den Lebensmitteln, die wir zu uns nehmen. Unser Energiezustand hängt stark davon ab, ob wir durch die Nahrung alle lebensnotwendigen Nährstoffe zu uns nehmen und vor allem,

wann wir das tun.⁹ Das am wenigsten beachtete Lebensmittel ist unser Trinkwasser.¹⁰ Wer regelmäßig gutes Trinkwasser zu sich nimmt, schafft damit die besten Voraussetzungen für Klarheit, sowohl körperlich als auch geistig.

Ein weiterer wichtiger Energiespender ist Licht, insbesondere Tageslicht. Unsere Erfahrung lehrt uns, dass bei Sonnenschein unsere Stimmung, also unser Energiezustand automatisch ansteigt. Wir sollten darauf achten, uns möglichst in lichtdurchfluteten Räumen oder regelmäßig draußen aufzuhalten, um unsere Energiebilanz zu stärken.

Wenden wir uns von äußeren Energien hin zu den inneren, mentalen Energien. Unsere alltäglichen Erlebnisse und Begegnungen beeinflussen unsere Gefühle. Diese können sich energieförderlich oder auch energieraubend auswirken. **Unsere Emotionen sind unsere besten Sensoren für die Wahrnehmung dieser mentalen Energie.** In bestimmten Situationen bewerten wir Situationen für uns negativ. Das führt unmittelbar zu negativen Gefühlen und damit zu Energieverlust.

Umgekehrt wirkt eine Situation wie eine Energiequelle, wenn sie unseren Erwartungen entspricht und damit unsere Bewertung positiv ausfällt. Dieser Prozess läuft vielfach am Tag automatisch ab. Unsere Herausforderung besteht darin, solche Prozesse wahrzunehmen, um unsere Haltung (Bewertung) und anschließend unser Verhalten zu unseren eigenen Gunsten zu verändern.

Machen wir uns klar: Unsere eigene Bewertung beeinflusst unseren Energiezustand unmittelbar!

Nur wenn wir selbst in einem entspannten Zustand sind, haben wir den mentalen Zugriff auf verschiedene Haltungsoptionen (vgl. **IMPULS: MODELL DER SECHS HALTUNGEN**, Seite 12) und können damit unsere Mitmenschen, Kollegen, Familie und Partner positiv stimmen.¹¹

HINWEISE ZUR VERTIEFUNG

Wer in das Thema tiefer einsteigen möchte, dem sei zum Beispiel das Buch von Dr. med Ulrich Bauhofer, *Mehr Energie: Wie wir in Balance leben*, Südwest Verlag, (2020) und die folgenden YouTube-Videos empfohlen:

U. Bauhofer, Energiebooster die Ihr Leben verändern können, <https://youtu.be/n6rRH87-udk>, 10.2020.

U. Bauhofer im Interview, Energiemanagement, Stressbewältigung, <https://youtu.be/KDSSvEEntaY>, 10.2020.

M. Walker, Das große Buch vom Schlaf: Die enorme Bedeutung des Schlafs - Beste Vorbeugung gegen Alzheimer, Krebs, Herzinfarkt und vieles mehr (deutsch), broschiert, 2018.

M. Walker, Sleep is your superpower, TED-Talk, <https://www.youtube.com/watch?v=5MUIMqhT8DM>, 10.2020

ÜBUNG: IN WELCHEN SITUATIONEN HABE ICH EINEN GUTEN ENERGIEZUSTAND? (25 MINUTEN)

⁹ Vgl. zum Beispiel (Bauhofer, 2020), *Mehr Energie: Wie wir in Balance leben*.

¹⁰ Perspektivwechsel zum Trinkwasser: Es sollte möglichst mineralarm (gelöste Mineralien <80 ppm) sein, damit das getrunkene Wasser ausreichend entgiftend wirken kann.

¹¹ Apropos „positiv stimmen“: Im nächsten Impuls geht es um die „gehobene Gestimmtheit“, ein treffender Begriff für den inneren Energiezustand. Vgl. dazu (Corssen, et al., 2016).

Los geht's. Reflektiert Eure persönliche Energiebilanz des heutigen Tages anhand der folgenden Fragen:

- ✓ Was gab mir Energie? Welche Energiequellen habe ich?
- ✓ Was raubte mir Energie? Welche Energiesenken kann ich reduzieren?
- ✓ In welchen Situationen habe ich heute einen mentalen Energieverlust gespürt?
- ✓ Wie kann Dich der Circle dabei unterstützen, den heutigen Tag in einem positiven Energiezustand weiter zu erleben?
- ✓ Welche meiner Glaubenssätze wirken sich negativ auf mich aus?
- ✓ Welche meiner Glaubenssätze wirken sich positiv auf mein Leben aus?

ERFAHRUNGSUSTAUSCH: WIE GING ES DIR IN DIESER ÜBUNG? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne und reflektiert Eure wichtigsten Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Austausch.

- ✓ Wie ging es Dir in der Übung?
- ✓ Wie hat es sich angefühlt?
- ✓ Was ist Dir aufgefallen?

WAS NEHME ICH MIR VOR: ICH SELBST BESTIMME MEINEN ENERGIEZUSTAND (15 MINUTEN)

Beschäftige Dich bis zum nächsten Treffen mit Deinem persönlichen Ziel zur Haltung und achte dabei auf Deine tägliche Energiebilanz. Nachfolgende Fragen sollen Dir dazu Anregungen geben. Am besten, Du schreibst Dir wieder Deine Erfahrungen auf, damit Du Dich nächste Woche im Circle darüber austauschen kannst.

Reflektiere nachfolgende Fragen für Dich und mache Dir dazu Notizen:

- ✓ Erstelle Deine persönliche Energiebilanz. Nimm Deine Energiespender und Deine Energieräuber im Laufe des Tagesverlaufs wahr. Notiere den Energielevel auf einer Skala von 0 bis 10 (Tabelle: Situation, Bewertung 0-10).
- ✓ Nimm wahr, welchen Einfluss Dein Energiezustand in unterschiedlichen Situationen hat – Wie fühlt es sich für Dich an?
- ✓ Mache diesen Energiecheck vor und nach bestimmten Handlungen und Begegnungen: Gewinnst Du oder verlierst Du Energie dabei?
- ✓ Finde Deine TOP 5 Energiequellen und Deine TOP 5 Energiesenken. Sei ehrlich zu Dir selbst. Aus Deiner eigenen Erfahrung kennst Du die meisten schon!
- ✓ Wie kannst Du proaktiv Verhalten in Deinem Leben verändern, um auf eine nachhaltig positive Energiebilanz zu kommen?
- ✓ Commitment: Welchen ersten kleinen Schritt hast Du Dir vorgenommen, Deine Energiebilanz positiv zu gestalten?
- ✓ Wie fühlt sich Deine Haltung in Bezug auf die Situation an?
- ✓ Hast Du eine Sorge? Wenn ja, welche kannst Du hier im Circle teilen?

Wenn Du auf die eine oder andere Frage keine Antwort hast, ist das auch in Ordnung. Im Circle bis Du unter Gleichgesinnten, die Dich gerne unterstützen.

CHECK-OUT: DAS NÄCHSTE TREFFEN BESTÄTIGEN. (10 MINUTEN)

Abschließend euer Commitment für das nächste Weekly:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
 - ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
 - ✓ Was war heute mein Highlight?
 - ✓ Was nehme ich mir konkret für die nächste Woche vor?
 - ✓ Wer ist der Moderator für die nächste Woche?
-

Woche 4: Selbst-Bewusstheit Deiner Haltung

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, mit der sie entstanden sind.“

Albert Einstein

IM CIRCLE KÖNNT IHR EURE SELBST-BEWUSSTHEIT GEMEINSAM STÄRKEN

Bitte erinnert euch an die vereinbarten Circle Prinzipien des geschützten Raumes. Zur Unterstützung der Moderation: Die Weeklies sind immer nach folgendem Schema aufgebaut:

- ✓ **Check-in:** Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Gehobene Gestimmtheit und Haltung (20 Minuten)
- ✓ **Übung:** In welchen Situationen bin ich in gehobener Gestimmtheit? (25 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Ich selbst bestimme meine Gestimmtheit (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Das nächste Treffen bestätigen. (10 Minuten)

Haltet Euch in Eurem eigenen Interesse möglichst genau an die Zeitvorgaben.

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Moderator übernimmt die Einstimmung und eine kleine Retrospektive:

- ✓ Herzlich Willkommen mit einem Zauberlächeln!
- ✓ Wie ist es Dir letzte Woche ergangen?
- ✓ Wie sieht Deine persönliche Energiebilanz im Alltag aus?
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?

Versuche, Deinen Beitrag kurz zu fassen. Vielleicht hast Du auch ein paar Zeilen vorbereitet, die Du teilen möchtest. Damit trägst Du zum Gelingen dieser Challenge entscheidend bei!

IMPULS: SELBST-BEWUSSTHEIT, GEHOBENE GESTIMMTHEIT UND HALTUNG (20 MINUTEN)

Vielleicht kennst Du das? Ein Kollege hält sich nicht an die abgesprochenen, zu erledigenden Aufgaben. Nun musst du wieder dafür sorgen, dass die Sache in Ordnung gebracht wird. Immer dieser Kollege – das gibt ´s doch gar nicht. Was soll denn das? Was soll ich mit dem bloß machen?

Wie **fühlt** sich diese Situation für Dich an? Ist es eine Form der Ohnmacht oder Hilflosigkeit? Ist es Wut oder eher Trauer? Jedenfalls tauchen schlechte Gefühle auf, die Deine Stimmung negativ beeinflussen. Du bist im wahrsten Sinne des Wortes „verstimmt“. Ein Zustand, der Dir Energie raubt (vgl. Woche 3) und Dich in Deinen Handlungsoptionen weiter einschränkt.

Hast Du mal beobachtet, dass Deine „Verstimmtheit“ eine Folge Deiner automatischen Gedanken sein könnte? Wie **denkt es Dich** im Moment? Bist Du Dir Deiner Gedanken bewusst? Hast Du Dir schon mal bewusst gemacht, dass nicht die Situation selbst zu Deiner Verstimmtheit führt, sondern Deine Bewertung, also Deine Gedanken? Na klar, Du kannst Dich darüber ärgern und beklagen: „Das darf doch wohl nicht wahr sein.“ Nur mache Dir bitte ab jetzt bewusst: **„Deine Bewertung und Rechthaberei führen zu Deinem eigenen Leid!“**

Wie lange willst Du leiden? Wie kommst Du von dieser Ohnmacht wieder in die Eigen-Macht? Wie kommst Du in das Reich der Möglichkeiten, Deine Haltung frei zu wählen?¹²

Auf dem Weg zur Selbst-Entwicklung ist der erste Schritt immer, **sich selbst** seines Denkens, Fühlens und Verhaltens **bewusst** zu werden. Allzu oft laufen unser Denken, Fühlen und Verhalten ganz automatisch ab, wie nach dem physikalischen Gesetz Aktion=Reaktion. Oft geben wir unserem aktuellen Erleben ein und dieselbe Bedeutung. Wir etikettieren¹³ dies mit dem Label „Erfahrung“ und sind ebenfalls ganz automatisch nicht bereit, eine neue Erfahrung zu machen. „Soll sich doch der andere endlich anders verhalten!“ Wir kommen damit in den „Klagemodus“. Wir klagen und jammern über das Leben, über andere und über uns selbst.

Mit **Selbst-Bewusstheit** ist hier also gemeint: Ich bin mir meines Denkens selbst bewusst! Ich beobachte mich beim Denken! Ich bin frei in meiner Bewertung und wähle die Option, die mir hilft in eine **gehobene Gestimmtheit**¹⁴ zu kommen. Meine Gefühle sind dabei der wichtigste innere Feedbackkanal, den ich ab jetzt immer öfter nutzen werde. Fühlt es sich gut an, dann bin ich auf dem richtigen Weg!

Nicht jede Situation oder Begegnung wird damit automatisch zu guten Gefühlen und befreitem Handeln führen. Wie kannst Du für Dich einen neuen Weg gestalten, damit Du Deine **Selbst-Bewusstheit** zurückgewinnst?

Folgendes Vorgehen hat sich für den **Selbst-Entwickler**¹⁵ bewährt:

1. Nimm die Haltung ein: **Was ist, das ist.** Ich bin dafür! (...und nicht dagegen!)
2. Re-Framing: Diese Situation ist nur **ungünstig für meine Erwartungen**, ich habe es mir anders vorgestellt. Ob ich mich darüber ärgere oder nicht, ändert an der Situation nichts.
3. Entschleunigung: Atme tief ein und ebenso tief wieder aus¹⁶, schaffe Raum, indem Du zum **Beobachter Deiner Gedanken** wirst.

Immer wenn Du ab sofort eine Situation erlebst, in der Du dazu neigst, dass es Dich automatisch denkt, versuchst Du dieses Vorgehen anzuwenden. Deine gehobene Gestimmtheit ist das erste Ziel auf dem Weg zur persönlichen Veränderung!

Wichtig in diesem Veränderungsprozess ist: **Nicht unser Wille führt zu Veränderung, sondern die Selbst-Bewusstheit!**

¹² Bedenke die Weisheit im Vorwort: Was Deine Gedanken alles auslösen.

¹³ Framing: Wir geben eine bestimmte Bedeutung, oft automatisch, basierend auf unseren Glaubenssätzen.

¹⁴ Vgl. Begriff der gehobenen Gestimmtheit in (Corssen, et al., 2016).

¹⁵ Vgl. die Werkzeuge des Selbst-Entwicklers in (Corssen, et al., 2016).

¹⁶ Vgl. Quellen zu kohärentem Atmen: 5 Sekunden einatmen und 5 Sekunden ausatmen.

Gleichen wir abschließend diese Erkenntnis mit dem Modell der sechs Haltungen ab. In welcher Haltung bist Du im Moment? Reflektiere Deinen heutigen Tag: Wann hast Du welche Haltung eingenommen? Wie fühlte es sich für Dich an? Warst Du dabei in gehobener Gestimmtheit?

Erinnern wir uns an die eingangs beschriebene Situation mit dem Kollegen. Wie kannst Du Dich anders verhalten, so dass Du Deinen Unmut nicht auf etwas Äußeres, also Deinen Kollegen lenkst?

Was ist, das ist! Die Situation ist nur ungünstig für Deine Erwartungen. Du hältst kurz inne, atmest ein und wieder aus. Du beobachtest Deine Gedanken. Kommen wieder Klagegedanken auf? Mache einen Strich auf Deiner Liste. Schaffst Du es, Deine Haltung zu ändern? Dann könntest Du Deinen Kollegen fragen, wie Du ihn unterstützen kannst, damit er seine Aufgaben zu eurer beider Zufriedenheit erledigen kann. Sei offen und gespannt, was sich alles ändern kann, wenn Du bereit bist Deine Haltung zu ändern.

HINWEISE ZUR VERTIEFUNG

J. Corssen über das Prinzip der gehobenen Gestimmtheit:

<https://youtu.be/lhshu0bMPRY> (9 Minuten)

und https://youtu.be/_X-cdZGiTCw (14 Minuten)

J. Corssen, Du musst Deine Haltung ändern,

<https://youtu.be/uFAoPDabGV8> (15 Minuten)

W. Ehrmann, Kohärentes Atmen – Atmung und Herz im Gleichklang,

<https://www.kohaerentes-atmen.at/> oder

<https://www.youtube.com/watch?v=sMSACXgt90M> (4 Minuten)

Als zusätzliche Übung zur Steigerung der Selbst-Bewusstheit, hier eine Form der Introspektion: Der *Ambiguitätstoleranzreflektomat*, Neue Narrative, Heft #09, Tool Nr. 38, Seite 110.

Folgende Apps zum Üben des kohärenten Atmens:

Für iOS: [Breathe+](#)

Für Android: [Paced Breathing](#)

Darüber hinaus sei die **Leadership Coaching Challenge „Achtsam Führen“** sehr zu empfehlen.

ÜBUNG: IN WELCHEN SITUATIONEN BIN ICH IN GEHOBENER GESTIMMTHEIT? (25 MINUTEN)

Los geht's. Reflektiert eure persönliche Gestimmtheit des heutigen Tages anhand der folgenden Fragen:

- ✓ Welche Klagesätze habe ich mich heute denken oder gar sagen gehört? (Innerer Fingerzeig/Schuldzuweisung auf das Leben, andere oder mich selbst!)
- ✓ Was erhöhte heute meine Gestimmtheit? Welche Haltung habe ich dazu eingenommen?
- ✓ Was senkte meine Gestimmtheit? Welche bessere Haltung kann ich zukünftig einnehmen?
- ✓ Wie kann Dich der Circle dabei unterstützen, den heutigen Tag in einer gehobenen Gestimmtheit weiter zu erleben?
- ✓ Welche Haltung wirkt sich negativ auf mich aus?

- ✓ Welche Haltung will ich stattdessen erproben, um in gehobene Gestimmtheit zu kommen?
- ✓ Welche Reaktionen auf meine gehobene Gestimmtheit möchte ich in bestimmten Situationen beobachten?

ERFAHRUNGSUSTAUSCH: WIE GING ES DIR IN DIESER ÜBUNG? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne und reflektiert eure wichtigsten Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Austausch.

- ✓ Wie ging es Dir in der Übung?
- ✓ Wie hat es sich angefühlt?
- ✓ Was ist Dir aufgefallen?

WAS NEHME ICH MIR VOR: ICH SELBST BESTIMME MEINE GESTIMMTHEIT (15 MINUTEN)

Beschäftige Dich bis zum nächsten Treffen mit Deinem persönlichen Ziel zur Haltung und achte dabei auf Deine tägliche Gestimmtheit. Nachfolgende Fragen sollen Dir dazu Anregungen geben. Am besten, Du schreibst Dir wieder Deine Erfahrungen auf, damit Du Dich nächste Woche im Circle darüber austauschen kannst.

Reflektiere nachfolgende Fragen für Dich und mache Dir dazu Notizen:

- ✓ Achte auf Deine Gefühle. Sie sind das beste Feedback für Deine Gestimmtheit. Fühlt sich Dein Denken und/oder Handeln in der aktuellen Situation gut an?
- ✓ Commitment: Mach Dir eine Strichliste (ggf. digital). Jedes Mal, wenn Du innerlich klagst, halte es auf Deiner Klageliste fest. Egal ob morgens im Straßenverkehr, bei der Arbeit oder abends zu Hause, halte jedes Klagen auf der Liste fest. Damit schärfst Du Deine Selbst-Bewusstheit!
- ✓ Wie gut fühlt sich Deine Haltung in Bezug auf die Situation an?
- ✓ Hast Du eine Sorge? Wenn ja, welche kannst Du hier im Circle teilen?

Wenn Du auf die eine oder andere Frage keine Antwort hast, ist das auch in Ordnung. Im Circle bis Du unter Gleichgesinnten, die Dich gerne unterstützen.

CHECK-OUT: DAS NÄCHSTE TREFFEN BESTÄTIGEN. (10 MINUTEN)

Abschließend Euer Commitment für das nächste Weekly:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
 - ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
 - ✓ Was war heute mein Highlight?
 - ✓ Was nehme ich mir konkret für die nächste Woche vor?
 - ✓ Wer ist der Moderator für die nächste Woche?
-

Sprint #3 – Selbst-Verantwortung

Woche 5: Du entscheidest!

„Es gibt Kräfte außerhalb Deiner Kontrolle, die Dir alles nehmen können, was Du besitzt, außer einer Sache: Deiner Freiheit, auf diese Situation zu reagieren. Du kannst nicht steuern, was Dir im Leben widerfährt, aber Du kannst in jeder Situation entscheiden, welche Gefühle und Handlungen Du zulässt.“

Viktor Frankl

IM CIRCLE KÖNNT IHR OFFEN REDEN

Bitte erinnert euch an die vereinbarten Circle Prinzipien des geschützten Raumes. Zur Unterstützung der Moderation:

- ✓ **Check-in:** Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Verhaltensweisen, wenn etwas schief läuft. (20 Minuten)
- ✓ **Übung:** Welche Verhaltensweisen beobachte ich bei mir? (25 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Mir wird bewusst, welche Verhaltensweisen ich in Bezug auf mein(e) Ziel(e) einnehme. (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Das nächste Treffen bestätigen. (10 Minuten)

Haltet euch in eurem eigenen Interesse möglichst genau an die Zeitvorgaben.

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Check-in ist ein hilfreiches Ritual, sich auf die Gruppe und das Thema der Woche einzustimmen und die sonstigen Tagesthemen beiseite zu legen. Teile Deinen Peers zur Einstimmung mit, was Dich gerade bewegt.

- ✓ Herzlich Willkommen mit einem Zauberlächeln!
- ✓ Wie ist es Dir letzte Woche ergangen?
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?

Versuche, Deinen Beitrag zu beschränken. Denn es wird genügend Gelegenheiten geben, um sich ausgiebig mitzuteilen.

IMPULS: VERHALTENSWEISEN, WENN ETWAS SCHIEFLÄUFT (20 MINUTEN)

Die Führungskraft eines Bereiches beschwert sich, dass Deine Abteilung „wieder einmal“ die dringend benötigten Dokumente nicht vollständig geliefert hat. Oder Du stellst fest, dass Deine Mitarbeiter mehr Zeit in Aufgaben investieren, als Du es erwartest und als Du möchtest. In Deinem Projekt sind Ergebnisse nicht vorhanden, so dass der Meilenstein nicht erreicht werden kann.

Wenn eine Situation für uns nicht zufriedenstellend ist, fragen wir uns: Was ist passiert? Was oder wer ist die Ursache? Wie konnte es dazu kommen?

Auf der Suche nach einer Erklärung, fangen wir dann an zu beschuldigen oder uns zu rechtfertigen. „Die anderen“ oder „die Situation“ sind die Ursache für die Misere. Auf die Fragen nach dem „warum“, dem „wer oder was“ hat das Problem verursacht, antworten wir vielleicht:

- ✓ „Der Kollege versteht einfach nicht, dass die Dokumente wichtig sind!“
- ✓ „Die Entwicklungsabteilung hält sich nicht an die Prozesse“.
- ✓ „Unsere Prozesse sind schwerfällig!“

Unser Gehirn ist dafür entwickelt, Wirkungsketten zu erstellen und damit Lösungen und Antworten auf unklare, mehrdeutige Situationen zu geben. Eine unvollständige Ursache-Wirkungskette ist für unser Gehirn inkohärent. Um Kohärenz¹⁷ wiederherzustellen, und das auch noch schnell, bedient sich unser Gehirn der schnellstmöglich verfügbaren Antwort: Der Auslöser ist „schuld“, also der Kollege oder die Umstände.

Eine weitere Verhaltensweise bezieht sich auf das Einhalten von „Verpflichtungen“¹⁸. Wir sehen keine Wahlmöglichkeiten, wir „müssen“. Eigentlich möchtest Du gerade mit einem Mitarbeiter ein Gespräch führen, aber Du hast mal wieder keine Zeit dafür. „Ich hätte es gerne anders, aber ich muss zu diesem Meeting.“

Manchmal richten wir unseren Ärger gegen uns selbst und würdigen uns herab. Wir empfinden Schuld und Scham. „Ich hätte besser kontrollieren sollen“. Irgendetwas in uns hat nicht funktioniert, scheinbar außerhalb unserer bewussten Kontrolle.

Und wenn wir glauben, etwas nicht bekommen zu können, geben wir auf. „Du kannst sowieso nichts daran ändern.“

In diesen Zuständen von **Beschuldigen, Rechtfertigen, Schämen, Verpflichtung** und **Aufgeben**, wie Avery sie nennt¹⁹, sind wir überzeugt, dass uns unsere Realität auferlegt ist. Wir sehen uns als **Opfer der Umstände, unserer Fehler oder des Verhaltens anderer**.

In diesen Zuständen erkennen wir nicht, wie wir beitragen können, um die unzufriedenstellende Situation zu verhindern oder zu ändern. Wir fühlen uns ratlos oder hilflos und geben die Verantwortung ab²⁰. Aus unserer Sicht müssen die anderen oder die Umstände sich ändern, damit die Situation sich bessert. Diese Verhaltensweisen schränken unsere Handlungsoptionen ein.

Möchtest Du das? Oder möchtest Du als **Gestalter Deiner Realität** leben? Dann möchtest Du aus der „Verantwortung“ heraus handeln²¹. Bringe Dich in einen Zustand, in dem Du lösungsoffen bist und selbstbestimmt entscheidest (vgl. Impuls Woche 4: Selbst-Bewusstheit Deiner Haltung).

Wichtig! Beschuldigen, Rechtfertigen, Schämen, Verpflichtung und Aufgeben sind natürliche Verhaltensweisen. Sie basieren alle aufgrund des **Ursache-Wirkungs-orientierten Automatismus` unserer Denkprozesse**. Bewerte sie nicht, sondern richte Deine Aufmerksamkeit darauf, sie zu erkennen. Sie zu erkennen ist ein essenzieller Schritt. Es schafft die Basis für Deine Entscheidung: Im Verhalten bleiben oder in die Verantwortung übergehen. Entscheide freundlich und klar.

¹⁷ Kohärenz (lat. cohaerencia) bedeutet Zusammenhang. Ein Gedankengang z.B. ist kohärent, wenn er zusammenhängend, in sich logisch, schlüssig, nachvollziehbar ist.

¹⁸ Vgl. (Avery, 2016)

¹⁹ Vgl. (Avery, 2016)

²⁰ Vgl. (Brüggemeier, 2017)

²¹ Vgl. (Avery, 2016), S. 92

Was es genau bedeutet „Verantwortung“ zu übernehmen, erfährst Du nächste Woche. Diese Woche schaust Du auf die Verhaltensweisen, die Dich einengen. Werde Dir bewusst, ob und wieviel die Verhaltensweisen Beschuldigen, Rechtfertigen, Schämen, Verpflichtung und Aufgeben in Deinem Alltag vorkommen und wie sie auf Dich wirken.

Und **entscheide**, ob Du ihnen Raum in Deinem Leben geben möchtest.

ÜBUNG: WELCHE VERHALTENSWEISEN HABE ICH BEI MIR SCHON BEOBACHTET? (25 MINUTEN)

- ✓ Suche nach Beispielen für die Verhaltensweisen Beschuldigen, Rechtfertigen, Schämen, Verpflichtung und Aufgeben.
- ✓ Fallen Dir Situationen ein, in denen Du selbst in diesen Verhaltensweisen warst?
- ✓ Hast Du andere mit diesen Verhaltensweisen beobachtet?
- ✓ Wie hast Du Dich dabei gefühlt? Welche Gedanken hattest Du?
- ✓ Wenn Du Verantwortung schon erlebt hast, nehme Dir einen Augenblick Zeit, dies zu feiern!

ERFAHRUNGSUSTAUSCH: WELCHE ERKENNTNISSE HAST DU GEWONNEN? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne und reflektiert eure wichtigsten Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Austausch.

- ✓ Wie ging es Dir in der Übung?
- ✓ Was ist Dir aufgefallen?

WAS NEHME ICH MIR VOR: MIR WIRD BEWUSST, WELCHE VERHALTENSWEISEN ICH IN BEZUG AUF MEIN(E) ZIEL(E) EINNEHME (15 MINUTEN)

Beschäftige Dich bis zum nächsten Treffen mit Deinen Verhaltensweisen. Nachfolgende Übungen sollen Dir dazu Anregungen geben. Am besten, Du schreibst Dir die Antworten auf, damit Du Deine Erkenntnisse später mit der Gruppe teilen kannst oder immer wieder auf sie zurückgreifen kannst.

- ✓ Finde heraus, wie die Verhaltensweisen Beschuldigen, Rechtfertigen, Schämen, Verpflichtung und Aufgeben Dein(e) Ziel(e) für diese Challenge beeinflussen.
- ✓ Reflektiere jeweils Deine Erkenntnisse.

HINWEISE ZUR VERTIEFUNG

Weiterführende Literatur:

C. Avery, *The Responsibility Process*. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH, 2016. ISBN 978-3-86490-577-3.

B. Brüggemeier, *Wertschätzende Kommunikation im Business*. Paderborn: Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG, 2017. ISBN 978-3-95571-715-5.

J. Corssen und S. Ehrenscheidner, *Das Corssen-Prinzip: Die vier Werkzeuge für ein freudvolles Leben - Der Graphic Coach zur Selbstentwickler®-Methode - Mit Illustrationen von Florian Mitgutsch*. München: Arkana in der Verlagsgruppe Random House GmbH, 2016. 978-3-442-34167-2.

Weiterführende Wochenübungen:

- ✓ Klagefasten: Versuche, Dich diese Woche über andere nicht zu beklagen. Sich selbst dabei zu erwischen, ist eine wertvolle Erkenntnis!
- ✓ Verbanne diese Woche die Worte „müssen“ und „sollen“ aus Deinem Wortschatz. Nutze stattdessen „wollen“ und „dürfen“.

CHECK-OUT: DAS NÄCHSTE TREFFEN BESTÄTIGEN. (10 MINUTEN)

Abschließend euer Commitment für das nächste Weekly:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
 - ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
 - ✓ Was war heute mein Highlight?
 - ✓ Was nehme ich mir konkret für nächste Woche vor?
 - ✓ Wer ist der Moderator für die nächste Woche?
-

Woche 6: Übernimm Verantwortung!

*„Entscheide Dich. Und sobald Du Dich entschieden hast: Leb mit Deiner Entscheidung. Du allein bist verantwortlich für Deine Situation:
Love it, change it or leave it.“*

René Esteban Jiménez

IM CIRCLE STÄRKT EUCH DER AUSTAUSCH

Bitte erinnert Euch an die vereinbarten Circle Prinzipien des geschützten Raumes. Zur Unterstützung der Moderation:

- ✓ **Check-in:** Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Verantwortung übernehmen. (25 Minuten)
- ✓ **Übung:** Meine Absichtserklärung. (20 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Ich gebe die Antwort auf meine Ziele, (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Das nächste Treffen bestätigen. (10 Minuten)

Haltet Euch in Eurem eigenen Interesse möglichst genau an die Zeitvorgaben.

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Check-in ist ein hilfreiches Ritual, sich auf die Gruppe und das Thema der Woche einzustimmen und die sonstigen Tagesthemen beiseite zu legen. Teile Deinen Peers zur Einstimmung mit, was Dich gerade bewegt.

- ✓ Herzlich Willkommen mit einem Zauberlächeln!
- ✓ Wie ist es Dir letzte Woche ergangen?
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?

Versuche Dich kurz zu fassen!

IMPULS: VERANTWORTUNG ÜBERNEHMEN (20 MINUTEN)

Letzte Woche hast Du Dich mit den Verhaltensweisen Beschuldigen, Rechtfertigen, Schämen, Verpflichtung und Aufgeben befasst. Du hast andere und Dich beobachtet und reflektiert, wie diese Verhaltensweisen Dich und andere einengen, und wie sie auf die Erreichung Deiner Challenge-Ziele wirken.

Was bedeutet „**aus der Verantwortung heraus**“ zu handeln? Für Avery bedeutet es, „sich selbst als mächtige und ursächliche Kraft für das eigene Erleben zu verstehen.“²² In Verantwortung steckt das Grundwort „**Antwort**“. Wenn wir Verantwortung übernehmen, geben **wir** die Antwort auf unsere Realität und die

²² Vgl. (Avery, 2016), S. 4

Situationen, die wir erleben²³. Wir nehmen unser Leben in die Hand und agieren selbstbestimmt. Wir entscheiden darüber, was wir denken und tun wollen. Es geht darum, von der Opferrolle in die Verantwortung, in die „Eigen-Macht“²⁴ überzugehen.

Dein Mitarbeiter hat die benötigten Dokumente nicht geliefert. Dabei wartet der nächste Bereich schon darauf, um sie pünktlich dem Kunden übermitteln zu können. Nun könntest Du den Mitarbeiter (in Gedanken) beschuldigen: „Er kann das nicht, er versteht nicht, wie wichtig es ist!“ Du könntest ihn rechtfertigen: „Er hat im Moment zu viel zu tun!“

Wie fühlst Du Dich bei diesen Gedanken? Selbstbestimmt und als hättest Du die Situation in der Hand?

Du könntest anders denken: „Was kann ich tun, damit die Dokumente jetzt geliefert werden?“ „Was muss passieren, damit diese Verspätung in Zukunft nur noch in Ausnahmefällen vorkommt und wie kann ich die Veränderung bewirken?“

Nimm Dir etwas Zeit, um diese Fragen zu beantworten und stelle fest, welche Handlungsoptionen Du hast. Du könntest zum Beispiel alles selbst erledigen und die Dokumente selbst liefern. Fallen Dir auch Optionen ein, in denen Du nicht die Aufgabe übernimmst? Suche nach möglichst vielen Optionen.

Reflektiere, welche und wieviel Handlungsoptionen Du hast, wenn Du denkst „Der Kollege muss sich ändern“. Wie sieht es aus, wenn Du denkst „Ich agiere, damit die Dokumente zuverlässig geliefert werden“?

Ob Du in der Opferrolle bleibst oder in die Verantwortung (Eigen-Macht) gehst, hängt also von Deiner Haltung ab. Bist Du der Gestalter? Bist Du lösungsoffen? Trennst Du den Auslöser von der Ursache?

Lass uns den Begriff „aus Verantwortung handeln“ noch deutlicher fassen, in dem wir ihn von dem Begriff „verantwortungsvoll sein“ abgrenzen²⁵.

„**Verantwortungsvoll sein**“ hat etwas mit „gut und schlecht“, „richtig oder falsch“ zu tun. Hier geht es um die Einhaltung von Erwartungen, Konventionen oder ähnliches und darum, Anerkennung zu sichern. Verpflichtung und Scham prägen dann unser Verhalten.

Ich bin verantwortungsvoll, wenn ich mich in der 30er Zone an die Geschwindigkeit halte. Ich verhalte mich richtig und konform gemäß der Straßenverkehrsordnung. Wenn ich mit einer höheren, nicht erlaubten Geschwindigkeit erwischt werde (ich wurde geblitzt), dann schäme ich mich.

Ich handle aus der Verantwortung heraus und halte mich an die Geschwindigkeit, weil mir Sicherheit wichtig ist. Ich möchte die Sicherheit der Kinder gewährleisten.

In beiden Fällen halte ich mich an die Geschwindigkeit. Meine Haltung ist jedoch jeweils eine andere. Wenn ich aus der Verantwortung heraus handle, dann tue ich dies, weil es mir wichtig ist. Ich handle selbstbestimmt und eigenmächtig.

²³ Vgl. (von Scheurl-Deferdorf, 2013), S. 39

²⁴ Vgl. (Corssen, et al., 2016)

²⁵ Vgl. (Avery, 2016)

Verantwortung übernehmen, heißt auch für die **Konsequenzen unseres Handelns** geradestehen. Das können Erfolge oder auch Misserfolge sein. Diese kann ich nicht auf andere oder auf die Umstände schieben, wenn ich aus der Verantwortung heraus gehandelt habe. Sie sind die logische Folge meiner Handlungen²⁶. Wenn ich aus der Verantwortung heraus agiere, dann tue ich dies bewusst und mit einer Absicht.

Beispiel: Du sitzt mit Deinem Mitarbeiter beim Kunden. Dein Mitarbeiter hat die Präsentation vorbereitet, die Du nun präsentierst. Du hast sie vorher nicht gesichtet und entdeckst jetzt beim Kunden, dass sie Dir nicht gefällt.

Wie wäre Deine Reaktion, wenn Du in der Opferrolle bist?

Wie ist Deine Reaktion, wenn Du in der Verantwortung bist? Wie sind Deine Gedanken?

Du hast Dich bewusst entschieden, die Präsentation vor dem Kundenbesuch nicht zu sichten. Damit bist Du bewusst ein Risiko eingegangen. Du hast Dich für dieses Risiko entschieden, weil Dir vor dem Kundenbesuch andere Themen wichtiger waren. Du hast abgewägt, wo Du Deine Zeit und Energie einbringst und dementsprechend andere Absichten verfolgt. Vielleicht hatte eine Sitzung mit dem Vorstand Vorrang, weil das Jahresbudget Deiner Abteilung freigegeben werden sollte.

„Ich bin so enttäuscht!“. „Kann ich denn gar nichts delegieren, ohne anschließend kontrollieren zu müssen?“. Bedenke, dass Dein Mitarbeiter die Präsentation aus seiner Perspektive erstellt hat. Er hatte Vorstellungen, die wahrscheinlich nicht mit Deinen übereinstimmten. Vielleicht ist Dein Mitarbeiter davon ausgegangen, dass Du die Präsentation im Flieger kontrollierst, und hat deshalb die Rechtschreibung nur oberflächlich überprüft. Vielleicht hatte er viele Aufgaben zu erledigen und wollte alles fertigstellen. Zuverlässigkeit war ihm wichtiger als beste Qualität. Es gibt viele gute Gründe und Absichten des Mitarbeiters für das Ergebnis.

Die Situation beim Kunden ist ein Misserfolg. Und die Konsequenz Deiner Entscheidung. Wenn es Deine Absicht ist, eine Präsentation beim Kunden vorzustellen, mit der Du zu 100% einverstanden bist, dann agiere entsprechend. Ansonsten übernehme die Verantwortung für das Risiko, das Du bereit bist einzugehen.

Misserfolge sollten dabei nicht als Strafe verstanden werden²⁷. „Das habe ich nun davon, dass ich nicht kontrolliert habe!“. Wenn ich so denke, in welcher Haltung befinde ich mich? Opferrolle oder Eigen-Macht?

Opferrolle. Ich beschuldige mich selbst nach dem Motto „wie blöd bin ich denn!“.

Wie sieht es aus, wenn ich in der Verantwortung bin? „Ich habe eine Entscheidung getroffen. Ich bin ein Risiko eingegangen. Es hat mir nicht gutgetan. Was lerne ich daraus? Was kann ich tun, damit es beim nächsten Mal besser beim Kunden läuft?“

²⁶ Vgl. (von Scheurl-Deferdorf, 2013)

²⁷ Vgl. (von Scheurl-Deferdorf, 2013)

Ich kann:

- ✓ die Präsentation vor dem Kundenbesuch „überprüfen“,
- ✓ meine Vorstellungen kundtun, bevor der Mitarbeiter sie erstellt, damit er die Chance bekommt, sie zu berücksichtigen,
- ✓ mich vorher bei ihm vergewissern, dass er der Präsentation die volle Aufmerksamkeit schenken kann, in dem ich mit ihm gemeinsam die Prioritäten definiere und Freiraum schaffe,
- ✓ mich darauf einstellen, dass die Präsentation anders aufgebaut ist, als wenn ich sie selbst erstellt hätte, und eine Haltung der Flexibilität einnehmen. Dann bin ich beim Kunden nicht verärgert, sondern positiv gestimmt (was wahrscheinlich besser beim Kunden ankommt),
- ✓ usw....

Wenn Du aus der Verantwortung heraus handelst, handelst Du selbstbestimmt und eigenmächtig. Du triffst dabei Entscheidungen. Sei Dir dessen bewusst, wäge ab, welche Konsequenzen Du bereit bist zu tragen. Falls Du doch einen Misserfolg erlebst, nutze ihn, um zu **lernen** und zu **wachsen** (mehr dazu im Sprint #5).

Jeder Mensch hat die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen. Dafür ist die klare Absichtserklärung eine Voraussetzung: „Ja, ich möchte für diese Lebenssituation Verantwortung übernehmen und die Antwort geben!“.

ÜBUNG: MEINE ABSICHTSERKLÄRUNG (25 MINUTEN)

Schaue auf Deine Ziele für diese Challenge und formuliere eine klare Absichtserklärung. Die folgenden Fragen können Dich dabei unterstützen.

- ✓ Was bedeutet für Dich, Verantwortung zu übernehmen in Bezug auf Deine Ziele?
- ✓ Was genau willst Du erreichen? Was ist Dir wirklich wichtig?
- ✓ Welche Antworten kannst Du für Deine Ziele geben?
- ✓ Welche Optionen hast Du?
- ✓ Welche Konsequenzen bist Du bereit zu tragen?

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH: WIE GING ES DIR MIT DER ÜBUNG? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne, reflektiert die Übung und tauscht Eure Gedanken aus.

- ✓ Wie ging es Dir in der Übung?
- ✓ Hast Du noch Unklarheiten oder Zweifel?
- ✓ Fühlst Du Dich offen, frei, kraftvoll und handlungsfähig?
- ✓ Magst Du Deine Absichtserklärung mit der Gruppe teilen?

WAS NEHME ICH MIR VOR: ICH GEBE DIE ANTWORT AUF MEINE ZIELE (15 MINUTEN)

Mit dieser Challenge möchtest Du Deine Haltung verändern. Du hast ein konkretes Ziel. Nimm Dir für die kommende Woche vor, bewusst die Verantwortung für Deine Haltung und Dein Ziel zu übernehmen.

- ✓ Achte auf Deine Gedanken: Denkst Du aus der Verantwortung heraus?
- ✓ Bist Du Dir bewusst, dass Du Dein Ziel erreichst?

- ✓ Welche Konsequenzen bist Du bereit zu tragen?
- ✓ Betrachtetest Du Misserfolge als Strafe oder als Chance zu lernen?

HINWEISE ZUR VERTIEFUNG

Weiterführende Literatur:

C. Avery, *The Responsibility Process*. Heidelberg : dpunkt.verlag GmbH, 2016. ISBN 978-3-86490-577-3.

J. Corssen und S. Ehrenschwendner, *Das Corssen-Prinzip: Die vier Werkzeuge für ein freudvolles Leben - Der Graphic Coach zur Selbstentwickler®-Methode - Mit Illustrationen von Florian Mitgutsch*. München: Arkana in der Verlagsgruppe Random House GmbH, 2016. 978-3-442-34167-2.

M.R. Scheurl-Deferdorf, *Deutlich reden, wirksam handeln*. Freiburg im Breisgau : Herder GmbH, 2013. ISBN 978-3-451-04829-6.

CHECK-OUT: DAS NÄCHSTE TREFFEN BESTÄTIGEN. (10 MINUTEN)

Abschließend euer Commitment für das nächste Weekly:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
 - ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
 - ✓ Was war heute mein Highlight?
 - ✓ Was nehme ich mir konkret für die nächste Woche vor?
 - ✓ Wer ist der Moderator für die nächste Woche?
-

Sprint #4 – Selbst-Vertrauen

Woche 7: Experimente schaffen Selbst-Vertrauen

„Wir können nicht zu neuen Ufern aufbrechen, wenn wir nicht bereit sind, das alte aus den Augen zu verlieren.“

Lucius Annaeus Seneca

IM CIRCLE BEGEGNET EUCH MIT WERTSCHÄTZUNG

Bitte erinnert Euch an die vereinbarten Circle Prinzipien. Zur Unterstützung der Moderation:

- ✓ **Check-in:** Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Experimente. (20 Minuten)
- ✓ **Übung:** Welche Experimente möchte ich durchführen? (25 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Ich gebe die Antwort auf meine Ziele. (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Das nächste Treffen bestätigen. (10 Minuten)

Haltet Euch in Eurem eigenen Interesse möglichst genau an die Zeitvorgaben.

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Check-in ist ein hilfreiches Ritual, sich auf die Gruppe und das Thema der Woche einzustimmen und die sonstigen Tagesthemen beiseite zu legen. Teile Deinen Peers zur Einstimmung mit, was Dich gerade bewegt.

- ✓ Herzlich Willkommen mit einem Zauberlächeln!
- ✓ Wie ist es Dir letzte Woche ergangen?
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?

Denkt an die Zeit!

IMPULS: EXPERIMENTE – „SPIELEN IST POTENZIALERKUNDUNG“²⁸ (20 MINUTEN)

In dieser Woche möchten wir Dich einladen, Dich auf Experimente einzulassen. Du hast Dir ein Ziel für diese Challenge gesetzt. Du weißt, wohin Du willst und wozu Du dieses Ziel erreichen möchtest. Du hast beobachtet, Dich und Dein Umfeld bewusst wahrgenommen. Du hast erlebt, Verantwortung zu übernehmen, bzw. welche Verhaltensweisen Dich blockieren. In dieser Woche startest Du mit kleinen Schritten, in denen Du Experimente durchführst. Du möchtest zum Beispiel eine relativierend-individualistische Haltung einnehmen. Dann könntest Du Dir vornehmen, einmal am Tag das Experiment „Perspektivwechsel“ durchzuführen und die Wirkung zu beobachten.

Mit diesen Experimenten geht es für Dich darum, Deine **Annahmen zu überprüfen**. „Wenn ich das tue, erhoffe ich mir eine Veränderung in meiner Haltung“.

²⁸ Vgl. (Hüther, 2016), S. 98

Oder „Wenn ich diese Haltung einnehme, wird sich das auf meine Kommunikation auswirken“. Überlege Dir, mit welchen Veränderungen Du Deinem Ziel näherkommen möchtest. Dann überprüfe durch das Experimentieren, ob sie Dich wirklich weiterbringen oder ob Du alles hast, was Du für die Veränderung brauchst. Eric Ries nennt das „validiertes Lernen“.²⁹

Diese Experimente unterstützen Dich auch dabei **Selbstvertrauen aufzubauen**. Sie aktivieren Dein Belohnungssystem im Gehirn, auch wenn Du mal daneben liegst.³⁰

Du erhöhst Deine **Selbstwirksamkeit** in Bezug auf Deine Haltung, denn Du erlebst immer wieder positive Feedbacks und Du bekommst ein besseres Gefühl dafür, wie Du Dein Ziel erreichen kannst. Die Sinnhaftigkeit verfestigt sich. Dein Ziel wird nachvollziehbarer, Deine Fähigkeiten und die Machbarkeit der Umsetzung werden Dir bewusster.³¹

Stelle sicher, dass die Experimente:

- ✓ sich an Deinem Ziel für diese Challenge orientieren und darauf einzahlen;
- ✓ eine klare Intention haben. Denn Du möchtest etwas überprüfen, etwas Definiertes lernen;
- ✓ kleine Schritte darstellen, wie ein „minimal funktionsfähiges Produkt“³², anstatt sofort das große Ganze zu beinhalten;
- ✓ und das Feedback darauf messbar sind, das heißt, Du kannst sie beobachten und wahrnehmen.

Schau nicht auf das Ergebnis, ob es gut oder schlecht war, sondern fokussiere Dich auf folgende Fragen:

- ✓ Wie habe ich mich in der Situation verhalten? Was kann ich beobachten?
- ✓ Habe ich eine Stärke an mir entdeckt?
- ✓ Was kann ich besser machen?
- ✓ Wo konnte ich meine Stärken einsetzen?
- ✓ Kann mich jemand dabei unterstützen?
- ✓ Wie viel von meinen Annahmen habe ich schon verifiziert?

Diese Vorgehensweise kann in verschiedenen Bereichen umgesetzt werden: für neue Unternehmen (siehe Lean Start Up Methode von *Eric Ries*), für Projekte und Vorhaben (siehe Agile Methoden, wie *Scrum*) oder für persönliche Veränderungen (siehe *Der Selbst-Entwickler* von *Corsen*).

ÜBUNG: WELCHE EXPERIMENTE MÖCHTE ICH DURCHFÜHREN? (25 MINUTEN)

Nimm Dir die Zeit, Deine Experimente zu definieren, die Du in Bezug auf Deine Ziele durchführen möchtest.

- ✓ Was möchtest Du validieren?
- ✓ Welche Fähigkeiten möchtest Du testen?
- ✓ Welche Erwartungen hast Du an bestimmte Veränderungen?
- ✓ In welchen Situationen möchtest Du experimentieren?

²⁹ Vgl. (Ries, 2015), S.42

³⁰ Vgl. (Hufnagl, 2014), S.27

³¹ Vgl. (Hufnagl, 2014), S.89

³² Vgl. (Ries, 2015), S.62

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH: WIE GING ES DIR MIT DER ÜBUNG? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne, reflektiert die Übung und tauscht Eure Gedanken aus.

- ✓ Wie ging es Dir in der Übung?
- ✓ Magst Du Deine Experimente mit der Gruppe teilen?

WAS NEHME ICH MIR VOR: MEINE ERKENNTNISSE AUS DEN EXPERIMENTEN (15 MINUTEN)

Plane nun, wann, wo und mit wem Du die Experimente in der kommenden Woche durchführen möchtest. Führe im Laufe der Woche die Experimente durch, die Du in der Übung definiert hast. Sammle und erfasse Deine Erkenntnisse.

HINWEISE ZUR VERTIEFUNG

Weiterführende Literatur

J. Corssen und S. Ehrenschwendner, *Das Corssen-Prinzip: Die vier Werkzeuge für ein freudvolles Leben - Der Graphic Coach zur Selbstentwickler®-Methode - Mit Illustrationen von Florian Mitgutsch*. München: Arkana in der Verlagsgruppe Random House GmbH, 2016. 978-3-442-34167-2.

B. Hufnagl, *Besser fix als fertig*. Wien : Molden Verlag, 2014. ISBN 978-3-99040-320-4.

E. Ries, *Lean Startup*. München : Redline Verlag, 2015. ISBN 978-3-86881-567-2.

Hüther Gerald, *Mit Freude lernen – ein Leben lang* [Buch]. - Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, 2016. - ISBN 978-3-647-99768-1.

CHECK-OUT: DAS NÄCHSTE TREFFEN BESTÄTIGEN. (10 MINUTEN)

Abschließend euer Commitment für das nächste Weekly:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
 - ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
 - ✓ Was war heute mein Highlight?
 - ✓ Was nehme ich mir konkret für die nächste Woche vor?
 - ✓ Wer ist der Moderator für die nächste Woche?
-

Sprint #4 – Selbst-Vertrauen

Woche 8: Lerne aus Deinen Experimenten

„Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.“

Henry Ford

IM CIRCLE KÖNNT IHR IN DEN OFFENEN ERFAHRUNGSUSTAUSCH GEHEN

Bitte erinnert Euch an die vereinbarten Circle Prinzipien des geschützten Raumes. Zur Unterstützung der Moderation:

- ✓ **Check-in:** Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Lerne aus Deinen Experimenten. (20 Minuten)
- ✓ **Übung:** Lerne aus Deinen Experimenten der letzten Woche. (25 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Meine Experimente in Woche 9. (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Das nächste Treffen bestätigen. (10 Minuten)

Haltet Euch in Eurem eigenen Interesse möglichst gut an die Zeitvorgaben.

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Check-in ist ein hilfreiches Ritual, sich auf die Gruppe und das Thema der Woche einzustimmen und die sonstigen Tagesthemen beiseite zu legen. Teile Deinen Peers zur Einstimmung mit, was Dich gerade bewegt.

- ✓ Herzlich Willkommen mit einem Zauberlächeln!
- ✓ Wie ist es Dir letzte Woche ergangen?
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?

Haltet Euch in Eurem eigenen Interesse möglichst genau an die Zeitvorgaben.

IMPULS: LERNE AUS DEINEN EXPERIMENTEN – DIE SICHT DER NEUROWISSENSCHAFTEN (20 MINUTEN)

„Ein Lebewesen, das immer so bleiben würde, wie es anfangs war, kann nur dort überleben, wo seine Lebenswelt sich nicht mehr verändert“³³. Jedes Lebewesen vollzieht also Veränderungen, individuell und generationsübergreifend, um sich an sein dynamisches Umfeld anzupassen. „Denn wir leben nicht in einer statischen Welt, in der eine perfekt effiziente Handlung für immer und ewig zum Erfolg führt“³⁴. „Gelingt ihm das, bleibt es am Leben, gelingt ihm das nicht, stirbt es. Wer also heute noch lebt, muss dazu bisher in der Lage gewesen sein. Alle anderen sind ausgestorben“³⁵. Aus neurobiologischer Sicht sind wir Menschen Weltmeister in Anpassungsfähigkeit, denn unser Gehirn ist dafür geschaffen zu

³³ Vgl. (Hüther, 2016), S.32

³⁴ Vgl. (Beck, 2017), S.216

³⁵ Vgl. (Hüther, 2016), S.31

lernen. „Lernen ist unsere evolutionäre Nische – das, was wir außergewöhnlich gut können und uns überlegen macht“³⁶. Jede Anpassung setzt voraus, dass wir uns in einem Lernprozess neue Handlungs- und Reaktionsmuster angeeignet haben. Neuroplastizität heißt diese Fähigkeit unseres Gehirns, immer wieder die Verbindungen zwischen seinen Nervenzellen sowie zwischen seinen Nervenzellennetzwerken in Quantität und Qualität zu verändern.

Weil auch Du eine Veränderung bewirken möchtest, hast Du Dich für diese Challenge entschieden. **Du möchtest Deine Reaktions- und Handlungsmuster verändern**, denn sie sind nicht mehr wirkungsvoll oder sie fühlen sich nicht mehr richtig an.

Angenommen Du hast beobachtet, dass Deine Mitarbeitergespräche nicht erfolgreich sind. Anstatt Deine Mitarbeiter zu motivieren, sind sie am Ende eher frustriert, genau wie Du selbst.

Deine bisher erfolgreichen Muster wirken nicht wie gewohnt. Die Wirkungsketten sind unlogisch. Für unser Gehirn ist die Situation inkohärent geworden. Die Auslöser dafür könnten die Mitarbeiter sein (Außenwelt), die auf Deine Gesprächsführung anders reagieren als bisher. Vielleicht hast Du neue Mitarbeiter im Team. Oder Du fühlst Dich nicht mehr gut dabei. Dein Wertesystem, also Deine Innenwelt, hat sich über die Jahre verschoben. Deine Bedürfnisse haben sich vielleicht verändert. Statt Effizienz, ist Dir nun Kooperation wichtiger.

Du könntest, wie in Woche 5 beschrieben, beschuldigen, und erwarten, dass die anderen sich verändern: „Diese jungen Mitarbeiter und ihre Ansprüche!“ Und Du könntest die alten Muster weiterhin anwenden.

Du könntest Dich rechtfertigen und Erklärungen finden, warum die Gespräche nicht mehr erfolgreich sind: „Wir haben mittlerweile keine Zeit mehr für Mitarbeitergespräche. Alles muss zwischen Tür und Angel stattfinden. Kein Wunder, dass das Ergebnis unbefriedigend ist!“ Du könntest also weiter machen wie bisher.

Oder Du könntest aus der Verantwortung heraus handeln (vgl. Woche 6) und neue, zumindest veränderte Muster aufbauen. Das bedeutet, dass Du lernst. „Diese Inkohärenz wird dann durch das in einem eigenen Lernprozess erworbene Reaktionsmuster (z. B. neues Wissen, erweitertes Können) wieder passender, kohärenter gemacht“³⁷. Vielleicht hast Du Dir deshalb zum Ziel gesetzt, Mitarbeitergespräche wertschätzend durchführen zu können.

Übrigens Lernen, insbesondere in Form von Aha-Erlebnissen, hat den Vorteil, dass es irgendwie „high“ macht. „Die mit solchen »Aha-Erlebnissen« einhergehende Begeisterung führt zur Aktivierung des so genannten »Belohnungssystems«, und damit zur Ausschüttung von Dopamin und endogenen Opiaten im Gehirn“³⁸.

Nur wie lernt unser Gehirn? Klar ist: es ist dafür geschaffen, um Probleme zu lösen³⁹. Nicht die Ansammlung von Daten charakterisiert das menschliche Gehirn, sondern das Verknüpfen von Informationen. Zum Lernen braucht das Gehirn zum einen Informationen, also Reize. Zum anderen Zeit, um angepasste Handlungsmuster zu entwickeln. Und schließlich Feedback, um die Wirksamkeit des neuen Musters zu evaluieren. Zum Lernen braucht unser Gehirn also Erfahrungen und die Möglichkeit auszuprobieren⁴⁰. Mit Deinen Experimenten in

³⁶ Vgl. (Beck, 2017), S.24

³⁷ Vgl. (Hüther, 2016), S.25

³⁸ Vgl. (Hüther, 2016), S.91

³⁹ Vgl. (Hüther, 2016), S.81

⁴⁰ Vgl. (Beck, 2017), S.32f, S.222f; (Beck, 2020), S.45, 76; (Hüther, 2016), S.96

dieser Challenge ermöglichst Du Dir und Deinem Gehirn aus neurobiologischer Sicht das Lernen.

Wichtig ist, dass Deine Experimente diese 3 Dimensionen umfassen⁴¹:

- ✓ Deine Experimente **begeistern** Dich. Sie machen für Dich Sinn und sind wichtig. Hier geht es darum, dass sie bei Dir Emotionen hervorrufen⁴². „Nur dann schütten die dort liegenden Nervenzellen an den Enden ihrer langen und vielfach verzweigten, in alle Hirnbereiche ziehenden Fortsätze ihre speziellen Botenstoffe aus, die zu einer vermehrten Freisetzung so genannter neuroplastischer Wachstumsfaktoren führen“⁴³.
- ✓ Deine Experimente helfen Dir zu **verstehen**. Sie bringen zunächst Verunsicherung. Denn was Du lernen möchtest, ist zunächst unklar, Du hast es Dir noch nicht erschlossen. Setze Deine Experimente in einen Kontext, führe sie in Deinem Umfeld durch, und spiele sie nicht nur theoretisch durch⁴⁴. Doch: „So wichtig es ist, Dinge auszuprobieren, Grenzen zu testen, Fehler zu machen, sich auszutauschen, so wichtig ist es auch, dass schlussendlich klar ist, worum es geht“⁴⁵. Nutze also Deine Experimente, um zu verstehen, wie z.B. Wertschätzung in Deinem Kontext funktioniert. Sie ermöglichen Dir Ursachen-Wirkungs-Ketten und Zusammenhänge zu begreifen, um Deine eigenen Antworten und Muster zu finden.
- ✓ Deine Experimente helfen Dir, Dein **Können** aufzubauen. Dank ihnen lernst Du, Deine neuen Muster umzusetzen. Die anfängliche Unsicherheit hat den Vorteil, dass sie Dich aufmerksam macht und Dich zwingt, Dich mit Deinem Thema auseinanderzusetzen⁴⁶. Die Erfolge bauen Dein Selbstvertrauen auf und festigen Deine neuen Handlungsmuster. Bleibe gleichzeitig offen für mögliche Fehler. „Wer keine Fehler macht, kann auch nichts hinzulernen“⁴⁷. Vertraue auf die Fähigkeit Deines Gehirns, das in seiner neurobiologischen Funktionsweise, Fehler miteinprogrammiert. „(...) ein sehr cleveres Denkprinzip des Gehirns: dass es nämlich nicht darauf ankommt, Fehler zu vermeiden, sondern aus ihnen zu lernen. Und genau dafür ist das Gehirn wiederum top ausgerüstet“⁴⁸. „Denn sobald das Gehirn einen Fehler macht, versucht es nicht nur, diesen zu korrigieren, sondern auch produktiv zu nutzen. (...) Würden wir hingegen nach einem effizienten fehlerintoleranten Denkschema-Funktionieren, wären wir bei der ersten gravierenden Umweltveränderung weg vom Fenster“⁴⁹.

Lernen ist überlebensnotwendig. Kein Lebewesen ist so gut für das Lernen geschaffen, wie der Mensch. Sein Gehirn ist neuroplastisch und hat Freude am Lernen. Dafür braucht es allerdings Erfahrungen, die Sinn stiften. Und genau das tust Du in dieser Challenge.

⁴¹ In Anlehnung an (Hüther, 2016), S. 115

⁴² Vgl. (Beck, 2017), S.38; (Hüther, 2016), S.44, 88

⁴³ Vgl. (Hüther, 2016), S.29

⁴⁴ Vgl. (Beck, 2017), S.31

⁴⁵ Vgl. (Beck, 2020), S.78

⁴⁶ Vgl. (Beck, 2020), S.128f

⁴⁷ Vgl. (Hüther, 2016), S.79

⁴⁸ Vgl. (Beck, 2017), S.209

⁴⁹ Vgl. (Beck, 2017), S.219

ÜBUNG: LERNE AUS DEINEN EXPERIMENTEN DER LETZTEN WOCHE (25 MINUTEN)

Betrachte Deine letzte Woche und die Experimente, die Du durchgeführt hast. Dein Gehirn hat dabei seine kognitiven und emotionalen Netzwerke aktiviert⁵⁰. Beleuchte die Experimente mit folgenden Fragen und werde Dir dieser Aktivierung bewusst.

- ✓ Kognitive Fragen
 - Wie ist das Experiment abgelaufen?
 - Was sind meine Beobachtungen?
 - Wie habe ich reagiert?
 - Wie haben aus meiner Perspektive andere reagiert?
 - Welchen Effekt konnte ich wahrnehmen?

- ✓ Emotionale Fragen
 - Wie hat sich das angefühlt?
 - Wie ist es mir ergangen?
 - Was habe ich empfunden?

Für die emotionalen Fragen kannst Du die Einteilung aus Abbildung 3 nutzen.

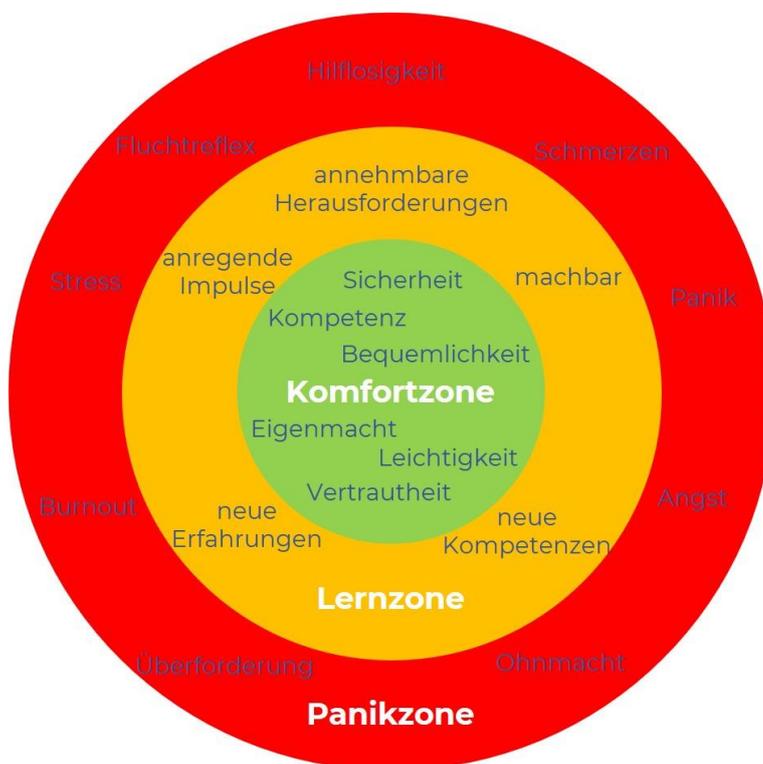


Abbildung 3: Komfort-, Lern- und Panikzone

⁵⁰ Vgl. (Hüther, 2016), S.121f

Solltest Du Dich in der Panikzone befunden haben, dann ist das Experiment bzw. das Handlungsmuster, das Du ausprobieren wolltest, zu weit entfernt von Deinem üblichen, zu verändernden Handlungsmuster entfernt. Dies ist auch eine Erkenntnis der Hirnforschung: Neues Wissen muss „anknüpferbar“ sein⁵¹. Dein Experiment ist also vielleicht zu „radikal“ gewesen. Geh einen Schritt zurück und mache den nächsten kleiner.

ERFAHRUNGSUSTAUSCH: WIE GING ES DIR MIT DIESER ÜBUNG? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne und reflektiert Eure wichtigsten Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Austausch.

- ✓ Welche Erkenntnisse aus der letzten Woche hast Du gewonnen?
- ✓ Hat Dich etwas überrascht?
- ✓ Was kannst Du feiern?

WAS NEHME ICH MIR VOR: MEINE EXPERIMENTE IN WOCHE 9 (15 MINUTEN)

Achte nächste Woche auf folgende Punkte, wenn Du Deine Experimente planst und durchführst:

- ✓ Macht das Experiment für Dich Sinn? Was ist das „Wozu“? Hast Du eine emotionale Bindung oder lediglich eine kognitive Vorstellung?
- ✓ Bist Du offen für Fehler? Vertraust Du darauf, dass auch Fehler und Misserfolge Dich weiterbringen?
- ✓ Hast Du nach dem Experiment eine Pause gemacht, wie der Sportler nach einer Trainingseinheit? Konnte Dein Gehirn nach dem Experiment schlafen, um aktiv neuroplastische Verbindungen aufbauen zu können?
- ✓ Hast Du erst nach dieser Pause Feedback von anderen eingeholt und damit Dein neues Denkmodell überprüft?
- ✓ Was hat Dir das Experiment gezeigt? Welche Erkenntnisse über Zusammenhänge und das Ursache-Wirkungs-Prinzip hast Du gewonnen?
- ✓ Welche Gefühle und Emotionen waren im Spiel?
- ✓ Hast Du Erfolge erlebt? Hast Du sie gefeiert?
- ✓ Was sind Deine nächsten Schritte, um Deine Erkenntnisse (Handlungsmuster) weiter zu verfestigen?

HINWEISE ZUR VERTIEFUNG

Bücher:

H. Beck, *Das neue Lernen heißt Verstehen*. Berlin : Ullstein Buchverlage GmbH, 2020. ISBN 978-3-8437-2258-2.

H. Beck, *Irren ist nützlich*. München : Carl Hanser Verlag, 2017. ISBN 978-3-446-25616-3.

G. Hüther, *Mit Freude lernen – ein Leben lang*. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, 2016. ISBN 978-3-647-99768-1.

⁵¹ Vgl. (Hüther, 2016), S.93

CHECK-OUT: DAS NÄCHSTE TREFFEN BESTÄTIGEN. (10 MINUTEN)

Abschließend Euer Commitment für das nächste Weekly:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
 - ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
 - ✓ Was war heute mein Highlight?
 - ✓ Was nehme ich mir konkret für die nächste Woche vor?
 - ✓ Wer ist der Moderator für die nächste Woche?
-

Sprint # 5 – Selbst-Überwindung

Woche 9: Growth-Mindset - Dranbleiben

„Erst der Mut zu sich selbst wird den Menschen seine Angst überwinden lassen.“

Viktor Frankl

IM CIRCLE KÖNNT IHR EURE SELBST-ÜBERWINDUNG GEMEINSAM STÄRKEN

Bitte erinnert euch an die vereinbarten Circle Prinzipien des geschützten Raumes. Zur Unterstützung der Moderation:

- ✓ **Check-in:** Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Selbst-Überwindung – “Glück ist eine Überwindungsprämie” (20 Minuten)
- ✓ **Übung:** Zu welchem Selbstbild tendiere ich? (25 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Ich setze die Wachstumsbrille auf (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Das nächste Treffen bestätigen (10 Minuten)

Haltet Euch in Eurem eigenen Interesse möglichst genau an die Zeitvorgaben.

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Moderator übernimmt die Einstimmung und eine kleine Retrospektive:

- ✓ Herzlich Willkommen mit einem Zauberlächeln!
- ✓ Wie ist es Dir letzte Woche ergangen?
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?

Versuche, Deinen Beitrag kurz zu fassen. Vielleicht hast Du auch ein paar Zeilen vorbereitet, die Du teilen möchtest. Damit trägst Du zum Gelingen dieser Challenge entscheidend bei!

IMPULS: SELBST-ÜBERWINDUNG – “GLÜCK IST EINE ÜBERWINDUNGSPRÄMIE”⁵² (20 MINUTEN)

Mit diesem Impuls möchten wir Dir Mut machen dranzubleiben. Im Sprint #3 hast Du gelernt in die Selbstverantwortung zu gehen. Du hast dann in Sprint #4 Selbstvertrauen aufgebaut, in dem Du experimentiert, Annahmen auf den Prüfstand gebracht und das Feedback darauf beobachtet hast.

In diesem Sprint steht Selbstüberwindung auf der Agenda. Jetzt geht es darum durchzuhalten. Die neuen Muster, die Du ausprobiert und verifiziert hast, sollen nun dauerhaft in Dein Verhalten integriert werden.

Wahrscheinlich beginnt jetzt die Phase, die Dich wirklich fordert. Denn: **Veränderung kann schmerzhaft sein.** Du hast bereits im letzten Sprint Unsicherheit

⁵² Vgl. (Corssen, et al., 2016), S.3

erlebt, vielleicht auch ein paar Misserfolge und Konflikte. Vielleicht möchtest Du instinktiv weitere schmerzhaft Erlebnisse vermeiden. Corssen unterscheidet 3 Bereiche, in denen wir ungerne Schmerz erfahren: bei Entscheidungen, bei der Konfrontation mit anderen und beim Umgang mit den eigenen Überzeugungen und Glaubenssätzen. Das ist schmerzhaft, weil Du Dich von den bisherigen Verhaltens- und Denkweisen lösen sollst.

Wie sieht es gerade bei Dir aus?

Haben Dich die Konflikte „ernüchert“? Bist Du vielleicht sogar auf Ablehnung gestoßen? Zögerst Du Deine neuen Muster weiter umzusetzen? Jetzt ist die Gefahr groß, wieder in „alten“ Mustern zu verfallen.

Dann schaue erneut auf Dein Ziel für diese Challenge und das Wozu. Du hast Dich klar und deutlich für diese Challenge entschieden, weil Du Dich verändern, lernen und eine Veränderung bewirken möchtest. (vgl. Woche 8). Für diese Veränderung brauchst Du Kraft, Energie und Willensstärke. Corssen meint dazu: „Glück ist eine **Überwindungsprämie**“⁵³ Bei der Überwindung geht es darum, sich für sein Ziel einzusetzen, und zwar mit ganzem Herzen und voller Überzeugung.

Gib also nicht auf und mache weiter. Wiederhole Erfahrungen und lerne wie in Woche 8 beschrieben. Gerald Hüther vergleicht das **Lernen und Verfestigen von Mustern** mit der Entwicklung von Straßen⁵⁴. Mit den Experimenten bist Du neue Wege gegangen. Je öfter Du diese Wege nutzt, desto ausgeprägter und fester werden sie. Ein Trampelpfad wird zu einer Straße, die Straße wird zu einer Autobahn.

Carol Dweck, eine amerikanische Psychologin, hat das Modell des Selbstbildes entwickelt. Sie unterscheidet Menschen mit statischem und mit dynamischem Selbstbild. Dabei nehmen Menschen mit einem dynamischen Selbstbild eine Haltung des Lernens und der Weiterentwicklung ein. Sie haben das sogenannte **Growth Mindset**. Mit einem **dynamischen Selbstbild** gehe ich davon aus, dass meine Fähigkeiten und Intelligenz veränderbar sind. Ich habe Erfolg, wenn ich mich weiterentwickeln und mein Potenzial entfalten kann. Es gibt kein gut oder schlecht. Alles dreht sich darum, ob ich etwas gelernt habe und was ich noch erlernen kann, wenn ich es möchte.

Wenn ich ein **statisches Selbstbild** habe, gehe ich davon aus, dass ich bestimmte Fähigkeiten und eine Intelligenz habe, die gegeben sind. Sie sind unveränderbar. Wenn ich Erfolg habe, habe ich meine Fähigkeiten unter Beweis gestellt und sie sind bewertet und bestätigt worden.

Bewertungen und Urteile blockieren den Lernprozess und damit die Weiterentwicklung. Wenn ich in „gut und schlecht“ denke, in „ich kann das, ich kann das nicht“, passiert folgendes: Entweder behalte ich die Muster bei wie sie sind, weil sie mir gefallen, oder ich lasse sie ganz weg, weil sie schlecht sind. Beim Lernen geht es jedoch um Anpassung. Das Neue muss „anknüpfbar“ sein⁵⁵ (vgl. Woche 8). Zu radikale Veränderungen bringen Dich in die Panikzone.

Situation 1: Angenommen, Du hast bis jetzt im Berufsleben Deine Emotionen zurückgehalten, um einen sachlichen Eindruck zu vermitteln. Um in Zukunft authentischer zu sein, möchtest Du dich öffnen und mehr Emotionen zeigen. Dann würde der Schritt, Deine Emotionen in jeder Situation zeigen zu wollen, wahrscheinlich zu radikal sein. Du würdest Dich vielleicht oft in Situationen wiederfinden, die Dir entgleiten. Wählst Du stattdessen kleine Schritte, machst Du Deine Veränderung „anknüpfbar“.

⁵³ Vgl. (Corssen, et al., 2016), S. 3

⁵⁴ Vgl. (Hüther, 2016)

⁵⁵ Vgl. (Hüther, 2016)

Situation 2: Vielleicht hast Du Deinen Ärger nie wirklich „verstecken“ können. An Tagen, an denen Du müde warst, hast du deinem Ärger Luft gemacht und bist übers Ziel hinausgeschossen. Entwickle Deine Fähigkeit, indem Du lernst Deinen Ärger anders zu zeigen als bisher. Kreiere zum Beispiel Strategien für die „müden Tage“, damit der Ärger sich nicht mehr als cholerischer Ausbruch offenbart. Lerne nach und nach, wertschätzend Kritik anzubringen.

Schritt für Schritt entwickelst Du die Fähigkeit, Emotionen sinnstiftend zu zeigen. Du lernst, Du wachst, Du bildest Autobahnen.

Carol Dweck plädiert dafür, sich das dynamische Selbstbild⁵⁶ anzueignen, das heißt die „**Urteilsbrille**“ abzulegen und die „**Wachstumsbrille**“ aufzusetzen. Sie ist überzeugt, dass sich jeder weiterentwickeln kann. Und sie rät dazu, bei Misserfolgen (Schmerzen) nicht aufzugeben, sondern mit der „Not yet“-Haltung weiterzumachen: Ich kann es **noch** nicht.

Was Du brauchst ist der Wille, Dir die Fähigkeit anzueignen und Dich auf den manchmal schmerzhaften Lernprozess einzulassen. Genieße es zu lernen. Feiere jeden Erfolg, so klein er sein mag. Hauptsache, Du kannst sagen: „Ich habe etwas gelernt, ich bin gewachsen“.

Wenn Du bereits ein dynamisches Selbstbild von Dir hast, dann feiere es!

Es gibt eine Legende um Picasso: Der berühmte Maler sitzt in einem Park auf einer Bank und zeichnet. Eine Dame erkennt ihn und tritt näher. Sie fragt ihn, ob er ein Portrait von ihr zeichnen könnte. Der Künstler willigt ein, beobachtet sie einen Moment und malt ihr Portrait mit nur einem Strich. „Oh Sie haben mich so perfekt getroffen! Was möchten Sie für das Bild haben?“ Er antwortet: „5.000\$“. „Wie bitte, 5.000\$?!“ staunt sie. „Sie haben doch nur ein paar Sekunden für dieses Bild gebraucht!“ „Nein, Madame, ich habe dafür mein ganzes Leben gebraucht“.

HINWEISE ZUR VERTIEFUNG

Bücher:

A. Brock und H. Hundley, *On Other Words, Phrases for Growth Mindset*. Berkely, USA : Ulysses Press, 2018. ISBN13: 978-1-61243-814-6.

J. Corssen und S. Ehrenschwendner, *Das Corssen-Prinzip: Die vier Werkzeuge für ein freudvolles Leben - Der Graphic Coach zur Selbstentwickler®-Methode - Mit Illustrationen von Florian Mitgutsch*. München: Arkana in der Verlagsgruppe Random House GmbH, 2016. 978-3-442-34167-2.

C. Dweck, *Selbstbild, Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt*. München/Berlin : Piper Verlag GmbH, 2009. ISBN 978-3-492-97282-6.

Videos:

Carol Dweck, The power of believing that you can improve, TED Talk, https://www.ted.com/talks/carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve?utm_campaign=tedsread&utm_medium=referral&utm_source=tedcomshare (10 Minuten).

The Growth Mindset | Carol Dweck | Talks at Google, <https://youtu.be/7IzdXCMU6A> (47:25 Minuten).

⁵⁶ Vgl. (Dweck, 2009)

ÜBUNG: ZU WELCHEM SELBSTBILD TENDIERE ICH? (25 MINUTEN)

Los geht's. Reflektiert Eurer Selbstbild, überprüft folgende Aussagen und beantwortet sie mit Ja oder Nein:

- 1) Es gibt Dinge, die ich nicht gut kann.
- 2) Mir sind Misserfolge egal. Sie geben mir die Chance mich zu verbessern.
- 3) Wenn andere besser sind als ich, fühle ich mich minderwertig.
- 4) Ich liebe es, neue Dinge zu versuchen, selbst wenn ich dafür meine Komfortzone verlassen muss.
- 5) Ich fühle mich erfolgreich, wenn ich anderen zeigen darf, was ich kann.
- 6) Ich fühle mich vom Erfolg anderer inspiriert.
- 7) Ich fühle mich gut, wenn ich Dinge schaffe, die andere nicht können.
- 8) Ich kann meine Intelligenz weiter entwickeln.
- 9) Menschen sind mit einer bestimmten Intelligenz geboren worden und können nichts daran ändern.
- 10) Wenn ich frustriert bin, versuche ich, mich aktiv aus dem Zustand zu befreien.

Seid ehrlich zu Euch selbst und bedenkt, dass Ihr ein dynamisches Selbstbild erlernen könnt!

Wenn Ihr die Aussagen 1), 3), 5), 7), 9) mit Ja beantwortet habt, dann tendiert Ihr zum statischen Selbstbild. Wenn Ihr die anderen Aussagen mit Ja beantwortet habt, tendiert Ihr zum dynamischen Selbstbild.

Diese Übung ist eine Übersetzung aus dem Englischen und stammt aus dem Buch "In Other Words" von Annie Brock und Heather Hundley⁵⁷.

ERFAHRUNGSUSTAUSCH: WIE GING ES DIR IN DIESER ÜBUNG? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne und reflektiert Eure wichtigsten Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Austausch.

- ✓ Wie ging es Dir in der Übung?
- ✓ Wie hat es sich angefühlt?
- ✓ Was ist Dir aufgefallen?

WAS NEHME ICH MIR VOR: ICH SETZE DIE WACHSTUMSBRILLE AUF (15 MINUTEN)

Beschäftige Dich bis zum nächsten Treffen mit Deinem Selbstbild. Nachfolgende Fragen sollen Dir dazu Anregungen geben. Am besten, Du schreibst Dir wieder Deine Erfahrungen auf, damit Du Dich nächste Woche im Circle darüber austauschen kannst.

- ✓ Beobachte Dein Selbstbild. Bist Du durchgehend in demselben Selbstbild? Oder bist Du mal dynamisch und mal statisch?
- ✓ Gibt es Situationen, die Dir wichtig sind und in denen Du statisch bist?
- ✓ Stelle dir eine Situation vor, in der du bewusst eine dynamische Haltung einnimmst. Setze dafür die Wachstumsbrille auf!
- ✓ In Bezug auf Dein Challenge-Ziel: Hast Du die Wachstumsbrille auf?

⁵⁷ Vgl. (Brock, et al., 2018)

CHECK-OUT: DAS NÄCHSTE TREFFEN BESTÄTIGEN. (10 MINUTEN)

Abschließend Euer Commitment für das nächste Weekly:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
 - ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
 - ✓ Was war heute mein Highlight?
 - ✓ Was nehme ich mir konkret für die nächste Woche vor?
 - ✓ Wer ist der Moderator für die nächste Woche?
-

Woche 10: Selbst-Überwindung – individuelle Strategie entwickeln

„Die reinste Form des Wahnsinns ist es, alles beim Alten zu lassen und zu hoffen, dass sich etwas ändert.“

Albert Einstein

IM CIRCLE KÖNNT IHR EURE SELBST-ÜBERWINDUNG GEMEINSAM STÄRKEN

Bitte erinnert Euch an die vereinbarten Circle Prinzipien des geschützten Raumes. Zur Unterstützung der Moderation:

- ✓ **Check-in:** Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Selbst-Überwindung – Strategie zum Dranbleiben (20 Minuten)
- ✓ **Übung:** Wie kannst Du Deine Strategie verankern? (25 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Ich selbst erprobe meine Strategie (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Das nächste Treffen bestätigen (10 Minuten)

Haltet Euch in Eurem eigenen Interesse möglichst genau an die Zeitvorgaben.

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Moderator übernimmt die Einstimmung und eine kleine Retrospektive:

- ✓ Herzlich Willkommen mit einem Zauberlächeln!
- ✓ Wie ist es Dir letzte Woche ergangen?
- ✓ Wie hat sich Dein Selbst-Vertrauen im Alltag verändert?
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?

Versuche, Deinen Beitrag kurz zu fassen. Vielleicht hast Du auch ein paar Zeilen vorbereitet, die Du teilen möchtest. Damit trägst Du zum Gelingen dieser Challenge entscheidend bei!

IMPULS: SELBST-ÜBERWINDUNG – STRATEGIE ZUM DRANBLEIBEN MIT EINEM GROWTH MINDSET (20 MINUTEN)

In der vorherigen Woche haben wir die Bedeutung des „Growth Mindset“ (dynamischen Selbstbildes), einer offenen Haltung kennengelernt. Wir können das „fast erreicht“ jetzt wertschätzen. Die Summe aller kleinen Veränderungen kann nachhaltig viel bewirken. Wenn wir stetig weitermachen, werden wir unsere Ziele erreichen.

Wie kannst Du eine individuelle Strategie entwickeln, damit Du weiterhin Deine Haltung gegenüber Situationen und Menschen bewusst hinterfragst? Wir konzentrieren uns in diesem Abschnitt auf das „Wie“. Wie können wir das Dranbleiben einfacher und nachhaltiger gestalten? Wir setzen hier voraus, dass das „Was“ und „Wozu“ klar und attraktiv sind!

Eine häufige Ursache von „nicht weiter dranbleiben“ ist die Vermeidung von Unlust und Schmerz. Die Angst vor Entscheidungen, Konfrontationen oder

Ablehnung führen zu Frustration, Anspannung und Stress. Wir sind dann unzufrieden und halten uns für willensschwach.

Sind wir in der Lage, in allen Situationen die Haltung „Schmerz, ja sofort“⁵⁸ und die „Situation ist mein Coach“ einzunehmen? Können wir unmittelbar unsere Komfortzone verlassen und es wagen, etwas Neues zu denken und zu tun?

Im hier und jetzt können wir das vielleicht, besonders mit Unterstützung unseres Circles. Aber wie ist es im täglichen Leben/Arbeitsleben? Letztlich geht es darum, ungünstige Gewohnheiten loszuwerden und neue günstige Gewohnheiten nachhaltig zu verankern.

Wenn Du im Tagesgeschäft nicht in der Lage bist, die Haltung „Schmerz, ja sofort“ und „die Situation ist mein Coach“ einzunehmen, dann bietet das Vorgehen von James Clear eine etwas versöhnlichere Sichtweise. In seinem Buch: „Die 1%-Methode – Minimale Veränderung, maximale Wirkung“⁵⁹, beschreibt er eine mögliche Lösung für dieses Phänomen. Er erläutert eine **vierstufige Gewohnheitsschleife** als Grundlage für alle menschlichen Verhaltensweisen: *Auslösereiz, Verlangen, Reaktion und Belohnung*. Wenn sich diese neurologische Feedbackschleife häufig wiederholt, entstehen neue Gewohnheiten.



Abbildung 4: Vierstufige Gewohnheitsschleife in Anlehnung an J. Clear⁶⁰

Auf Basis dieser vier Stufen, entwickelte Clear vier „Gesetze⁶¹ der Verhaltensveränderung“:

1. Auslösereiz: Die Gewohnheit muss offensichtlich sein
2. Verlangen: Die Gewohnheit muss attraktiv sein
3. Reaktion: Die Gewohnheit muss einfach sein
4. Belohnung: Die Gewohnheit muss befriedigend sein

Was steckt hinter diesen vier Gesetzen?

Das erste Gesetz hängt mit dem Auslösereiz zusammen. Alles, was Deine Aufmerksamkeit erregt, wie die Begegnung mit einem anderen Menschen oder Dein Umfeld am Arbeitsplatz, ist mit Auslösereizen verbunden. Die meistens unbewusst (denke an Deine Selbst-Bewusstheit!) über die nächste Handlung entscheiden. Denken wir nur an die unzähligen Mitteilungen auf unserem

⁵⁸ Vgl. Kapitel der Selbst-Überwindung in (Corssen, et al., 2016).

⁵⁹ Vgl. Ausführungen in (Clear, et al., 2020).

⁶⁰ Vgl. (Clear, et al., 2020).

⁶¹ Die Autoren betrachten es weniger starr als Prinzipien der Verhaltensveränderung.

Smartphone oder unserem PC-Bildschirm. Soziale Medien oder Softwareprogramme sind ein gutes Beispiel dafür, wie man den Nutzern eine „offensichtliche“ Handlung nahelegen kann.

Wie oft am Tag oder in einer Stunde, schaust Du auf Dein Smartphone? Wie oft sind die Informationen nützlich für Dich? Was könntest Du stattdessen mehr fokussiert erledigen? Mit welcher anderen Haltung könntest Du diese offensichtlichen Unterbrechungen künftig abstellen?

Viele Unternehmen und Werbetreibende haben erkannt, dass jede Erinnerung das Produkt oder die Dienstleistung wieder offensichtlich macht. **Die Gewohnheit offensichtlich machen, bedeutet für Dich, Deine Selbst-Bewusstheit zu nutzen.**

Beim zweiten Gesetz geht es um das Bedürfnis des Verlangens. Neben der Offensichtlichkeit (Wahrnehmung) muss die Handlung für uns attraktiv erscheinen! Ob sie es ist, oder nicht, ist eine andere Sache. Dazu dürfen wir uns klar machen, dass jedem Verhalten eine Vorhersage bzw. Vorannahme vorausgeht, die unsere Haltung widerspiegelt.

Eine Mitteilung auf dem Smartphone löst unter Umständen das Bedürfnis aus, informiert zu sein. Dahinter könnte auch die Angst liegen: „Ich könnte etwas verpassen“. Dem Verlangen, auf das Smartphone zu schauen geht also die Vorannahme voraus, dass wir etwas verpassen könnten.

Das dritte Gesetz beschreibt also genau die Verhaltensweise oder Gewohnheit, die Du tatsächlich ausführst. Je einfacher sie ist, umso bereitwilliger wird es zu einer Gewohnheit. Der kurze Blick auf das Smartphone ist heutzutage das beste Beispiel dafür. Die meisten Unternehmen haben es sich zum Ziel gesetzt, den erforderlichen Aufwand für die Befriedigung eines Verlangens immer weiter zu reduzieren. Damit kann das erwünschte Verlangen nach diesem Produkt oder dieser Dienstleistung so einfach wie möglich gestillt werden.

Das vierte Gesetz der Gewohnheitsschleife ist die Belohnung. Wenn mit einem Verhalten eine Belohnung bezüglich unserer Bedürfnisse verbunden ist, werden wir dieses Verhalten in Zukunft immer wiederholen. Anfangs ist es wichtig, dass es gute Gefühle weckt und zu einem befriedigenden Ergebnis führt. Die Gewohnheit muss befriedigend sein, dann erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass ein Verhalten beim nächsten Mal wiederholt wird und sich die Gewohnheitsschleife schließt.

Bei diesem letzten Gesetz ist es von entscheidender Bedeutung, wie schnell sich die Belohnung einstellt. Wir wollen den Erfolg sofort wahrnehmen und sei es nur in geringem Maße („Erfolgchen“!). Auf diese Weise können Lob und Ermutigungen im Laufe eines Arbeitstages (auch von uns selbst!) die erwünschte Verhaltensweise verstärken.

Was hat die 1%-Methode mit der Veränderung unserer Haltung zu tun und wie können wir daraus eine Strategie zum Dranbleiben für uns entwickeln?

Zunächst geht es darum, ganz konkret offensichtlich zu machen, welche aktuellen Gewohnheiten uns tagtäglich durch unser Leben begleiten. An welchem Punkt kommt es zu einem gewohnten Verhalten, bei dem Du automatisch eine „ungünstige Haltung“ einnimmst.

Dazu stellst Du Deine Gewohnheiten auf den Prüfstand. Das gelingt Dir ganz einfach mit der **Gewohnheits-Scorecard**. Erstelle eine einfache zweispaltige Liste mit Deinen täglichen Gewohnheiten für bestimmte Zeitabschnitte, zum Beispiel vom Aufwachen bis zum Ankommen im Unternehmen:

Gewohnheit/Tagesablauf	Bewertung
Aufwachen	=
Wecker ausschalten	+
aufs Smartphone schauen	-
ins Badezimmer gehen	+
...	...

Bewerte Deine Gewohnheiten danach, ob sie für Dich wirklich wichtig sind (+), ob sie wegfallen können (-) oder neutral (=) sind. Nutze dabei das Feedback Deines Gefühls.

Deine Fragestellung zur Bewertung könnte lauten:

„Hilft mir dieses Verhalten dabei, eine entspannte für mich wohltuende Haltung einzunehmen?“.

Nun geht es in die kleine Veränderung (1%-Methode) der Gewohnheit. Schauen wir uns dazu folgende Checkliste⁶² an:

Neue Gewohnheit verankern	
1. Gesetz	Sie muss offensichtlich sein
1.1	Erstelle Deine Gewohnheits-Scorecard möglichst detailliert.
1.2	Formuliere Deine Realisierungsintentionen: „Ich werde um (Zeit) in (Ort) (Verhalten)“
1.3	Koppel die neue Gewohnheit an: „Nach (aktuelle Gewohnheit) werde ich (neue Gewohnheit).“
1.4	Gestalte Dein Umfeld so, dass die Auslösereize für günstige Gewohnheiten offensichtlich und deutlich wahrnehmbar sind.
2. Gesetz	Sie muss attraktiv sein
2.1	Setze auf Bedürfniskombinationen: Verbinde etwas, das Du tun möchtest, mit etwas, das Du tun musst. „Bevor ich gleich (neue Gewohnheit), erledige ich noch schnell (aktuelle Gewohnheit).“
2.2	Schließe Dich nach Möglichkeit einem Umfeld bzw. einer Kultur an, in der Dein angestrebtes Verhalten normal ist.
2.3	Schaffe Dir selbst ein Ritual, das Dich motiviert. Unmittelbar vor einer zurzeit noch schwierigen Gewohnheit, mache etwas, das Dir Freude bereitet.
3. Gesetz	Sie muss einfach sein
3.1	Reduziere den Aufwand. Verringere die Anzahl der Schritte, die Du für die neue Gewohnheit erledigen musst.
3.2	Breite Dein Umfeld passend vor. Sorge dafür, dass künftige Handlungen einfacher werden.
3.3	Achte auf die passenden Momente und optimiere Deine kleinen Entscheidungen, die eine große Wirkung zeigen können.
3.4	Wende die Zwei-Minuten-Regel an: Reduziere Deine Gewohnheit immer weiter, bis sie höchstens zwei Minuten in Anspruch nehmen.
3.5	Automatisiere Deine Gewohnheit. Investiere in Technik und einmalige Anschaffungen, die Dein künftiges Verhalten unterstützen.
4. Gesetz	Sie muss befriedigend sein
4.1	Setze Verstärker ein. Gönn Dir eine unmittelbare Belohnung, wenn Du Deine Gewohnheit abgeschlossen hast – bestenfalls ist sie die Belohnung.
4.2	Wertschätze das „Nichtstun“. Sorge dafür, dass Du darin einen Vorteil wahrnimmst, wenn Du eine „ungünstige“ Gewohnheit vermeiden willst.
4.3	Verwende einen „Gewohnheitstracker“ (einfache Liste oder Tagebuch) und sei stolz auf jedes kleine Erfolgchen.
4.4	Setze niemals zweimal hintereinander aus. Wenn Du eine neue Gewohnheit vergessen hast, Sorge dafür, dass Du sie sofort wieder machst.

Wende dieses Vorgehen auf die Veränderung Deiner Haltung bzw. Deines Verhaltens an. Denke dabei daran, dass Dein Verhalten immer auch etwas mit Deiner Haltung zu tun hat. Fange mit sehr kleinen Veränderungen (1%-Methode) an, die Du ganz bewusst und in kurzer Zeit (2 Minuten) umsetzen kannst. Sukzessive können Deine Veränderungen größer und größer werden. Dazu nachfolgend ein paar konkrete Beispiele, um eine einfache Anwendung dieser vier Schritte verständlicher zu machen.

⁶² In Anlehnung an (Clear, et al., 2020).

Gewohnheitsschleifen			
Auslösereiz	Verlangen	Reaktion	Belohnung
Dein Smartphone summt, weil Du eine neue Nachricht empfangen hast.	Du willst den Inhalt der Nachricht erfahren.	Du unterbrichst Deine Aufmerksamkeit, greifst zum Telefon und liest die Nachricht.	Du stillst Dein Verlangen, nichts zu verpassen. Wirklich? Wirklich immer? Du assoziiert den Summton automatisch mit dem Griff zum Telefon.
Du legst Dein Smartphone außerhalb Deines Wahrnehmungsfeldes (Tasche, Schublade) für Deine Fokuszeit ab. Vgl. Checkliste oben Punkt (1.4).	Dein Motto: „ Bevor ich meine neuen Nachrichten auf meinem Smartphone checke, bin ich schon produktiv gewesen.“ (2.1)	Du stellst Dir für die Erledigung Deiner Aufgaben oder Gespräche eine Fokuszeit ein und kommst nach und nach in eine gehobene Gestimmtheit. (3.2)	Am Ende der Fokuszeit stillst Du Dein Verlangen nach Information. Du assoziiert mit dem Blick auf Dein Smartphone die Zufriedenheit, Aufgaben erledigt oder ungestört Gespräche geführt zu haben.
Die Bahnschranke auf Deinem Arbeitsweg morgens ist wieder geschlossen.	Du willst ausschlafen und trotzdem pünktlich zum Meeting im Büro sein.	Du ärgerst Dich, dass Du wieder zu spät kommst.	Du bestätigst Deine Erfahrung, dass Pünktlichkeit nicht Deine Stärke ist. Wirklich? Wirklich immer? Du hast den Glaubenssatz „...ist nicht meine Stärke“ wieder einmal bestätigt und damit weiter gefestigt.
Deine Gewohnheits-Scorecard hilft Dir, zwischen dem Aufstehen und dem Losfahren ungünstiges Verhalten zu eliminieren. (1.1)	Pünktlich im Büro ankommen, um entspannt am Meeting teilnehmen zu können. Du nimmst Dein Smartphone morgens erst kurz vor dem Verlassen des Hauses zur Hand. (2.2)	Du freust Dich auf Dein pünktliches Erscheinen zum Meeting. Du nimmst schon auf dem Weg zur Arbeit eine entspannte Haltung ein. (3.3)	Du trägst Deine Pünktlichkeit jedes Mal, in Deine „Dankbarkeitsliste“ ein. Dein neuer Glaubenssatz lautet: „Ich kann jederzeit pünktlich sein und entspannt meine Bedürfnisse einbringen.“ (4.3)
„Nicht schon wieder...“ Beim Daily-Standup ist wieder dieser nervende Kollege, der uns alle aufhält.	Als Coach möchte ich eine harmonische Zusammenarbeit, die zügig zu Ergebnissen führt. Ich möchte den Mut haben, dieses Thema befriedigend zu lösen.	Du bist gereizt und fährst dem Kollegen über den Mund: „Halt Dich einfach mal zurück, wir wollen hier zügig vorankommen...“	Du hattest mal wieder Recht und Deine Rechthaberei wurde befriedigt. Ist es hilfreich zum Lösen des wiederkehrenden Problems? Wirklich? Wirklich immer?
Du nimmst Dir bewusst die Zeit, in einem persönlichen Gespräch, in einem passenden Umfeld, die Bedürfnisse Deines Kollegen zu verstehen. Dann bringst du ihm Deine Bedürfnisse entspannt näher. (1.4)	Du nimmst eine entspannte Haltung im Sinne des „growth mindset“ ein und möchtest die Stärken Deines Kollegen verstehen und wertschätzen. (2.2)	Du bist voller Erwartung auf die positive Reaktion Deines Kollegen. Du hast bewusst ein passendes Umfeld ausprobiert und bist selbst in einem entspannten Zustand. (3.3)	Du hast Deine Angst überwunden und ein gutes Gespräch geführt. Der Verlauf belohnt Dich mit einem guten Gefühl. Du lernst dabei, dass Deine Angst (Unsicherheit) Dir hilft, Dich selbst weiter zu entwickeln. Du assoziiert Angst mit etwas Positivem. (4.1)

An den gerade dargestellten Situationen lässt sich leicht erkennen, dass die Umkehrung der „Gesetze“ ebenso helfen kann, eine ungünstige Gewohnheit bzw. Haltung abzustellen. Hierzu dienen die Ergänzungen in der folgenden Checkliste.⁶³

Alte Gewohnheit verlernen	
Umkehrung des 1. Gesetzes	Sie muss unsichtbar sein
1.5	Schütze Dich vor Auslösern in Deiner Umgebung. Entferne möglichst alle Auslösereize für Deine ungünstigen Gewohnheiten.
Umkehrung des 2. Gesetzes	Sie muss unattraktiv sein
2.4	Verändere aktiv Deine Haltung. Fokussiere Dich darauf, welche Vorteile es hat, wenn Du diese ungünstige Gewohnheit verlernst.
Umkehrung des 3. Gesetz	Sie muss schwierig sein
3.6	Erhöhe den Aufwand. Erhöhe die Anzahl der Schritte, die Du für die ungünstige Gewohnheit erledigen musst.
3.7	Sorge für eine Art der Selbstbindung. Beschränke Deine künftigen Entscheidungsmöglichkeiten auf solche, die Dir guttun.
Umkehrung des 4. Gesetzes	Sie muss unbefriedigend sein
4.5	Finde einen Partner für Dein Commitment. Bitte einen Vertrauten, auf Dein Verhalten zu achten.
4.6	Erstelle einen Gewohnheitsvertrag. Sorge dafür, dass schlechte Gewohnheiten publik werden und unangenehm für Dich sind.

Siehe diese vorstehende Methode als ein Angebot für Deine individuelle „Dranbleiben-Strategie“. Entscheidend ist dabei, mit wirklich kleinen Veränderungen zu beginnen, die Du oft in nur 2 Minuten erledigen kannst. Die Belohnung, also das Wahrnehmen Deines noch so kleinen Veränderungserfolges ist außerordentlich wichtig, um die neue Gewohnheitsschleife zu schließen. Mache damit beständig weiter. Im Zusammenhang mit Deiner Haltung kannst Du Dein verändertes, gutes Gefühl als besonders erstrebenswerte Belohnung ansehen.

Das Wichtigste ist das Anfangen! Dazu brauchst Du einen **einfachen und sehr konkreten Plan: Wozu, Was, Wann, Wo und Wie!** Viele Menschen haben den Glaubenssatz, dass ihnen die nötige Motivation fehlt. Falls Du dazu gehörst, versuche es doch mal mit dem Glaubenssatz:

Immer, wenn ich einen konkreten Plan habe (beantworte Dir die fünf „W´s“!), komme ich schnell ins Handeln.

HINWEISE ZUR VERTIEFUNG

J. Clear, Atomic Habits: How to Get 1% Better Every Day, on YouTube, https://youtu.be/U_nzqnXWvSo, 08.12.2020 (8:03 Minuten).

J. Clear, Die 1%-Methode – Minimale Veränderung, maximale Wirkung: Mit kleinen Gewohnheiten jedes Ziel erreichen - Mit Micro Habits zum Erfolg, Goldmann Verlag; Deutsche Erstausgabe Edition, 27. April 2020.

⁶³ In Anlehnung an (Clear, et al., 2020).

Breaking Barriers, ATOMIC HABITS BY JAMES CLEAR ANIMATED BOOK SUMMARY, <https://youtu.be/xn35NzRCWs0>, 08.12.2020 (9:31 Minuten).

Die Strategie der kleinen Veränderungen für langfristigen Erfolg: <https://fuehrung-erfahren.de/2020/10/der-mensch-das-gewohnheitstier/>

ÜBUNG: WIE KANNST DU DEINE STRATEGIE VERANKERN? (25 MINUTEN)

Los geht's. Reflektiert Eure persönliche Strategie für weitere Veränderungsvorhaben. Achtet auf eine bewusste, möglichst hilfreiche Haltung bei der Beantwortung folgender Fragen:

- ✓ Wie sieht Deine persönliche Überwindungs-Strategie aus? Teile sie mit Deinem Circle.
- ✓ Für welche Situation, die sich häufig wiederholt und Dir keine guten Gefühle macht, willst Du Deine individuelle Überwindungsstrategie erproben?
- ✓ Jeder erstellt für sich eine Gewohnheits-Scorecard für ein Verhalten oder eine Haltung, die er/sie ändern möchte. Nutze Deinen Circle für Feedback.
- ✓ Welche Bedenken möchtest Du bezüglich Deiner Überwindungsstrategie mit dem Circle teilen?

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH: WIE GING ES DIR IN DIESER ÜBUNG? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne und reflektiert Eure wichtigsten Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Austausch.

- ✓ Wie ging es Dir in der Übung?
- ✓ Wie hat es sich angefühlt?
- ✓ Was ist Dir aufgefallen?

WAS NEHME ICH MIR VOR: ICH SELBST ERPROBE MEINE STRATEGIE (15 MINUTEN)

Beschäftige Dich bis zum nächsten Treffen mit Deinem persönlichen Ziel zur Haltung und achte dabei auf Deine tägliche Überwindungsstrategie. Nachfolgende Fragen geben Dir dazu Anregungen. Am besten schreibst Du Dir Deine Erfahrungen auf. Dann kannst Du Dich nächste Woche im Circle darüber austauschen.

- ✓ Achte auf Deine Gefühle, sie sind das beste Feedback für Deine Gestimmtheit. Fühlt sich Deine Überwindungsstrategie für Dich und Deine Vorhaben gut an?
- ✓ Commitment: Mach Dir eine Strichliste (ggf. digital). Jedes Mal, wenn Du innerlich klagst, dass Du Dich nicht überwinden konntest, halte es wieder auf Deiner Klageliste fest.
- ✓ Erstelle eine weitere Gewohnheits-Scorecard für ein Verhalten bzw. eine Haltung, die Du ändern möchtest? Starte mit einer kleinen Verhaltensveränderung!
- ✓ Wie fühlt sich Deine bewusste Veränderung in Bezug auf Deine Überwindungsstrategie an? Ist Deine Überwindungsstrategie hilfreich?
- ✓ Wie sieht Dein konkreter Plan (die fünf „W's“) für eine nächste Veränderung aus?

- ✓ Hast Du eine Sorge? Wenn ja, welche kannst Du hier im Circle teilen?

Wenn Du für die eine oder andere Frage keine Antwort findest, ist das auch in Ordnung. Im Circle bis Du unter Gleichgesinnten, die Dich gerne unterstützen.

CHECK-OUT: DAS NÄCHSTE TREFFEN BESTÄTIGEN. (10 MINUTEN)

Abschließend Euer Commitment für das nächste Weekly:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
 - ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
 - ✓ Was war heute mein Highlight?
 - ✓ Was nehme ich mir konkret für nächste Woche vor?
 - ✓ Kleine Mutproben machen unempfindlich gegenüber Abweisungen. Auf welche kleine Mutprobe (z.B. unterschiedliche Socken tragen, eine/n Kollegin/en ansprechen, bei dem die Vorannahme besteht, dass sie/er Dich nicht mag usw.) committe ich mich für nächste Woche?
 - ✓ Wer ist der Moderator für die nächste Woche?
-

Sprint #6 Retrospektive und Erfolge feiern

Woche 11: Individuelle Anerkennung und Teamerfolge

„Nichts stimuliert uns so sehr, wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendung und die Erfahrung von Liebe. Kern aller Motivation ist also aus neurobiologischer Sicht, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung und Zuwendung zu finden oder zu geben.“

Joachim Bauer

IM CIRCLE KÖNNT IHR EURE ERFOLGE WÜRDIGEN

Bitte erinnert euch an die vereinbarten Circle Prinzipien des geschützten Raumes. Zur Unterstützung der Moderation:

- ✓ **Check-in:** Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Loben, Wertschätzen und Erfolge feiern (20 Minuten)
- ✓ **Übung:** Heute schon gelobt, wertgeschätzt oder gefeiert? (25 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Erfolgchen würdigen, Menschen wertschätzen (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Das nächste Treffen bestätigen (10 Minuten)

Haltet Euch in Eurem eigenen Interesse möglichst gut an die Zeitvorgaben.

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Moderator übernimmt die Einstimmung und eine kleine Retrospektive:

- ✓ Herzlich Willkommen mit einem Zauberlächeln!
- ✓ Wie ist es Dir letzte Woche ergangen?
- ✓ Wie hat sich Dein Selbst-Vertrauen im Alltag verändert?
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?

Versuche, Deinen Beitrag kurz zu fassen. Vielleicht hast Du auch ein paar Zeilen vorbereitet, die Du teilen möchtest. Damit trägst Du zum Gelingen dieser Challenge entscheidend bei!

IMPULS: LOBEN, WERTSCHÄTZEN UND ERFOLGE FEIERN (20 MINUTEN)

Hast Du Dir schon mal die Frage gestellt, was eigentlich der Unterschied zwischen Loben und Wertschätzen ist? **Loben und Wertschätzen sind zwei unterschiedliche Formen des Feedbacks, die auf einer ganz unterschiedlichen Haltung basieren.** Da wir inzwischen erfahren haben, dass unsere Haltung entscheidend ist, macht es zum Ende der Challenge Sinn, sich die feinen Unterschiede einmal bewusst zu machen.

Was verstehen wir unter **Lob**? Ein Lob ist ein verbales oder nonverbales Schulterklopfen, eine kurze, spontane Form der Anerkennung. So wird zum Beispiel

ein Kind gelobt, wenn es sich die Zähne putzt. Ein Mitarbeiter wird gelobt, wenn sie oder er eine Aufgabe korrekt ausführt: „Gut gemacht! Super!“ Es handelt sich also um eine **Bewertung innerhalb eines hierarchischen Systems, von oben nach unten**. Als Lobgebende(r) beurteile ich ein Verhalten oder eine Leistung, und gebe dieses (positive) Urteil weiter. Ein Lob ist somit keine Rückmeldung auf Augenhöhe.

Menschen reagieren unterschiedlich auf Lob. Es gibt Menschen, die **verärgert** auf ein Lob reagieren. „Was erlaubt er sich!“. „Ich bin doch kein Hund, ich brauche kein „Ja fein gemacht“! Andere empfinden dies als Manipulationsversuch und reagieren **frustriert**. Nur, wenn Du Dich so und so verhältst, wirst Du gelobt. So verkommt ein Lob schnell als bloßes Mittel zum Zweck. Menschen geraten manchmal durch Lob **unter Druck**: Nur, wenn Du ablieferst, bist Du „gut“. Die Person steckt alle Energie in ihre Arbeitsergebnisse, mit dem Ziel, diese immer perfekt zu machen. Der dabei entstehende Perfektionismus kann zu einer starken psychischen Belastung (Burnout) führen. Anderen ist das Lob des Chefs wiederum egal und sie reagieren **gleichgültig**. Viele sind geradezu **süchtig** danach.

Menschen reagieren unterschiedlich, weil jeder ein eigenes Selbstbild besitzt. In Woche 9 (Growth Mindset) haben wir auf das Konzept der Selbstbilder von Carol Dweck hingewiesen. Menschen **mit statischem Selbstbild** tragen die „Urteilsbrille“ und brauchen eine Bestätigung ihrer Fähigkeiten. Sie brauchen eine Rückmeldung, wie „es war gut“ oder „es war schlecht“. Sie sind stark auf äußere Anerkennung bedacht. Sie werden möglichst alles unternehmen, um die Arbeitsergebnisse weiterhin so zu gestalten, dass es immer wieder zu einem Lob kommt. Dies wiederum kann zur Folge haben, dass sie sich sehr stark nach den Wünschen und Bedürfnissen des Chefs richten. Werden diese wie gewünscht erfüllt, erhalten sie das Lob. Diese „Jawohl-Chef-Mentalität“ führt zu unselbständigem Handeln und lässt kein Platz für eigene Ideen oder gar Innovationen.

Menschen **mit einem dynamischen Selbstbild** hingegen, brauchen eine Rückmeldung, die es ihnen ermöglicht zu wachsen. Sie brauchen wertschätzende Feedbacks anstatt Lob.

Was verstehen wir unter **Wertschätzung**? Sie fängt mit **einer aufrichtigen, positiven und offenen Haltung** sich selbst und anderen gegenüber an. Wertschätzung bedeutet, einen anderen Menschen wirklich **wohlwollend** und frei von Bewertungen **auf Augenhöhe** wahrzunehmen und zu begeben.

Und Wertschätzung setzt ein **positives Menschenbild** voraus. Sie geht davon aus, dass Menschen einen Beitrag leisten möchten. Wir sind soziale Wesen. Soziale **Verbindung** und **Zugehörigkeit** sind grundlegende Bedürfnisse, die wir besonders **durch Beiträge** zu dem sozialen Gefüge, in dem wir uns gerade befinden, erfüllen. Es ist für meine Mitarbeiterin wichtig, Entscheidungen zu verstehen. Sie braucht zum Beispiel Klarheit über das „Wozu“. Wenn ich als Führungskraft diese Informationen weitergebe, habe ich einen Beitrag geleistet, dass meine Mitarbeiterin Verständnis zeigt und Klarheit bekommt.

Schließlich möchten Menschen **Aufrichtigkeit**. Das heißt sie möchten eine Rückmeldung bekommen, die Ihnen zeigt, dass sie gesehen wurden. Das was sie getan oder gesagt haben, wurde **achtsam** wahrgenommen. Und sie brauchen **klare und deutliche** Rückmeldungen.

Wie drücke ich Wertschätzung aus?

Stelle Dir vor: Ich sitze mit meinem Mitarbeiter bei einem Kunden. Er präsentiert die neuen technischen Produktentwicklungen. Der Kunde ist begeistert, denn er zeigt durch seine Körpersprache Interesse, stellt detaillierte Fragen und sagt: „Das löst eines unser größten Probleme!“. Am Ende des Gespräches vereinbaren wir einen neuen Termin, diesmal auch mit der Beteiligung des Kundeneinkaufes.

Ich zeige zunächst meinem Mitarbeiter, dass ich ihn gesehen habe. Was habe ich beobachtet und wahrgenommen?

Variante 1: „Herr Meyer, ich habe Begeisterung beim Kunden wahrgenommen, insbesondere als Sie ihm die neue Produkteigenschaft detailliert erklärt haben. Mit ihren Erläuterungen und Antworten auf seine Fragen hat er gesehen, dass unser Produkt sein Problem löst!“

Variante 2: „Herr Meyer, der Kunde ist ganz schön begeistert gewesen. Er ist sehr ins Detail gegangen und Sie haben ihn sicher begleitet. Durch Ihre genauen Erläuterungen hat er verstanden, was unsere Produkte ihm bieten können!“

Ich zeige dem Mitarbeiter, was sein Verhalten bei mir auslöst, also welches Gefühl ich jetzt empfinde: „Ich bin zuversichtlich“. Oder: „Ich bin zufrieden und motiviert“.

Ich zeige ihm, welchen Beitrag er für mich geleistet hat. Es ist für eine andere Person selten klar, dass sie einen Beitrag oder welchen Beitrag genau sie geleistet hat. Zeige Deinem Gegenüber also, zu welchem Deiner Bedürfnisse er genau beigetragen hat.

Beispiel Erfolg: „Mir ist es wichtig bei diesem Kunden erfolgreich zu sein und einen Auftrag zu bekommen“. Oder: „Mir ist es wichtig, dass der Kunde unsere Produkte versteht“.

In unserem Beispiel hätte mein Bedürfnis auch Harmonie, also ein harmonisches Kundengespräch sein können. Dann wäre meine Beobachtung eher auf die Stimmung oder die Körpersprache des Kunden fokussiert gewesen. Darauf hätte ich wahrscheinlich mit Erleichterung oder Heiterkeit reagiert.

Schließlich drücke ich meinen Dank aus: „Ich danke Ihnen für Ihren Einsatz!“.
Oder ich feiere seinen Erfolg: „Ich freue mich mit Ihnen über diesen Erfolg!“.

Ein wertschätzendes Feedback aus obigem Beispiel könnte also wie folgt lauten:

„Herr Meyer, der Kunde ist begeistert gewesen. Er ist sehr ins Detail gegangen und Sie haben ihn sicher begleitet. Jetzt wo Sie ihm alles erläutert haben, hat er verstanden, was unser Produkt ihm bieten kann! Ich bin sehr zuversichtlich. Mir ist es wichtig bei diesem Kunden erfolgreich zu sein und einen Auftrag zu bekommen. Danke für Ihren Einsatz!“

Dieses wertschätzende Feedback ist für meinen Mitarbeiter nachvollziehbar, präzise und aufrichtig. Es bezieht sich auf mein Bedürfnis „Erfolg“.

Was löst ein wertschätzendes Feedback aus? Wir erleben vor allem **Anerkennung**, **Zugehörigkeit** und **Wirksamkeit**. Es gibt uns die **Möglichkeit zu**

waschen, denn durch das Feedback erfahren wir nicht nur, dass wir wirksam waren, sondern auch wie und wodurch.

Zusammenfassend: Um auf eine geeignete Formulierung einer aufrichtigen Wertschätzung zu kommen, beantworte Dir folgende Fragen:

- ✓ Was hast Du beobachtet?
- ✓ Was löst es bei Dir aus?
- ✓ Welchen Beitrag hat die andere Person für Dich geleistet?
- ✓ Möchtest Du Dankbarkeit äußern oder möchtest Du den Erfolg des anderen feiern?

Erfolge zu feiern ist entscheidend für Inspiration und Energie. Ebenso wichtig wie die persönliche Anerkennung, ist die Würdigung der Erfolge im Team. Der Trick ist, die noch so kleinen Erfolge (Erfolgchen) wahrzunehmen und sie anzuerkennen.

Beispiel Retrospektive

Eine wertschätzende Retrospektive soll das Team inspirieren. Zu Beginn werden meistens kleine Erfolge gesammelt. Die Beteiligten werden begeistert feststellen, wie viel das Team in der kurzen Zeit seit der letzten Retro erreicht hat. Manchmal ist das Finden von diesen Erfolgchen im Tagesgeschäft in einer kurzen Retro etwas mühsam. Gerade die kleinen Erfolge sind nicht mehr so präsent. Allen ist bewusst, dass gerade das Würdigen der vielen kleinen Erfolge manchmal inspirierender ist, als zum Beispiel die große Projektabschlussfeier.

Abhilfe könnte ein Erfolgsboard schaffen, das für alle ganz präsent an der Wand hängt. Daneben liegen Klebezettel und Stifte bereit.

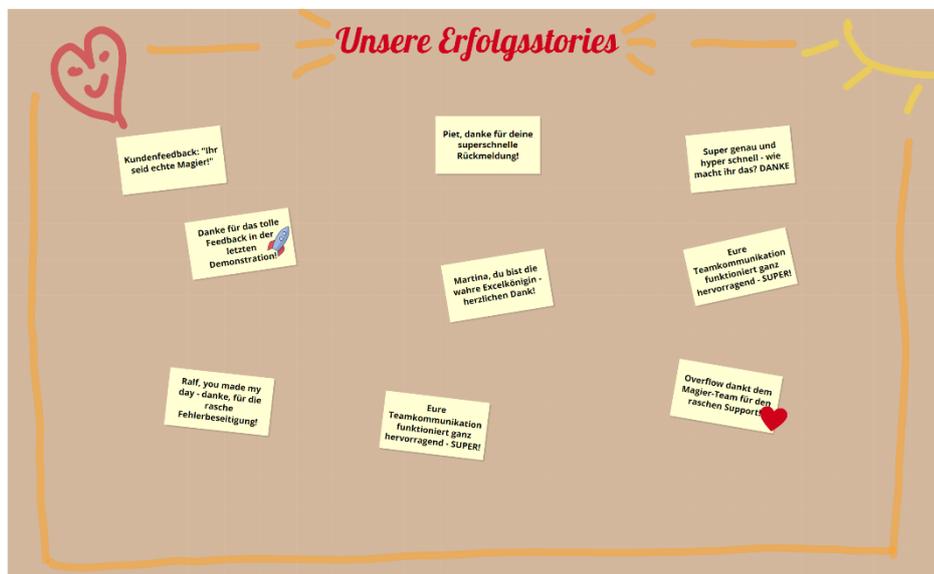


Abbildung 5: Ein Erfolgsboard macht Erfolgchen für alle sichtbar⁶⁴

An diesem Erfolgsboard sind sämtliche kleine und große sowie individuelle und gemeinsame Erfolge des Teams sichtbar. Wer ein Erfolgserlebnis hat, nimmt sich einen Klebezettel, schreibt es sofort auf und klebt es darauf⁶⁵. Durch das

⁶⁴ Hier eine elektronische Variante, erstellt mit ConceptBoard. (vgl. www.conceptboard.com)

⁶⁵ Bei verteilt arbeitenden Teams ist die hier gezeigte Variante mit ConceptBoard eine weitere Möglichkeit.

Teilen sind die Erfolge stets für alle sichtbar. Die Mitglieder bleiben im Gespräch und inspirieren andere, auch ihre Erfolgchen wahrzunehmen und mit Stolz zu teilen.

Das Zelebrieren und Teilen von Erfolgen fördert den Team-Spirit und dient der Inspiration für weitere Erfolge. Oftmals wird dem Würdigen oder Feiern von Erfolgchen im Alltag kaum Bedeutung gegeben und bleibt aus. Die Begründung: „Wir haben keine Zeit dafür, wir müssen arbeiten...“ oder „...so wichtig ist es nicht...“. Es ist wieder einmal eine Frage der Haltung. Insbesondere der Haltung von Führungspersonen, die sich damit noch nicht wirklich befasst haben. Wenn das Feiern kleiner Erfolge die intrinsische Motivation des Einzelnen erhöht, ist es eines der am meisten unterschätzten Tools. Es steigert die gesamte Teamperformance und den Unternehmenserfolg.

Um auch im Tagesgeschäft Erfolge zu feiern, gibt es verschiedene Möglichkeiten, die mit wenig Aufwand verbunden sind.

Beispiel „Happy-Friday-Meetup“

Jeden Freitagnachmittag reflektiert und genießt das Team gemeinsam für 20 Minuten bei Kaffee und Snacks die schönsten und erfolgreichsten Momente der Woche. Gerade in einem mehr informellen Austausch erhält jeder im Team tiefere Einblicke. Sie erfahren, was den anderen wichtig ist und welche Werte sie besonders schätzen. Dieses Wissen kann dem gesamten Team helfen, achtsamer miteinander umzugehen und damit eine Wertschätzungs-Kultur zu etablieren.

HINWEISE ZUR VERTIEFUNG

Videos:

M. Bassiri, To Achieve Success, Start Detecting Your Small Wins, TEDxChilliwack, <https://youtu.be/qxGapZbbI38> (16 Minuten)

B. Burchard, Celebrate the Small Wins, <https://youtu.be/rQCcRARv4wY> (12 Minuten)

R. Sharma, The Small-Win Principle for Maximum Performance, <https://youtu.be/OtfW8RDmOUo> (4 Minuten)

Bücher:

L. Secretan, Inspirieren statt motivieren!: Mit Leidenschaft zum Erfolg - so leben und führen Sie besser, vgl. Quellenverzeichnis: (Secretan, 2006)

C. Härtl-Kasulke (Herausgeberin) et al., Mit Wertschätzung Wert schöpfen: Das Praxisbuch für achtsame Organisationen, (2017).

ÜBUNG: HEUTE SCHON GELOBT, WERTGESCHÄTZT ODER GEFEIERT? (25 MINUTEN)

Los geht´s. Reflektiert Eure individuelle Wertschätzungs- und Lobkultur anhand der folgenden Fragen:

- ✓ Ist für Euch das Konzept von Lob und Wertschätzung nachvollziehbar?
- ✓ Überlegt Euch Situationen aus Eurem Alltag, in denen Verhalten und innere Haltung nicht übereinstimmen. Was waren die möglichen Ursachen?
- ✓ Hast Du heute oder in letzter Zeit ganz bewusst gelobt? Wie hätte die passende Wertschätzung dazu lauten können?
- ✓ Hast Du heute oder in letzter Zeit jemanden bewusst wertgeschätzt?
- ✓ In welcher Situation hast Du in letzter Zeit ein Erfolgchen angemessen gefeiert?

- ✓ Rufe Dir die Prinzipien des „Growth Mindsets“ in Erinnerung. Stelle dir eine Situation vor, in der das Ziel fast erreicht wurde. Kannst Du dieses Erfolgchen würdigen?

ERFAHRUNGSUSTAUSCH: WIE GING ES DIR IN DIESER ÜBUNG? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne und reflektiert Eure wichtigsten Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Austausch.

- ✓ Wie ging es Dir in der Übung?
- ✓ Wie hat es sich angefühlt?
- ✓ Was ist Dir aufgefallen?

WAS NEHME ICH MIR VOR: ERFÖLGCHEN WÜRDIGEN, MENSCHEN WERTSCHÄTZEN (15 MINUTEN)

Beschäftige Dich bis zum nächsten Treffen mit Deinem persönlichen Ziel zur Haltung und achte auf Deine Mitmenschen. Nachfolgende Fragen sollen Dir dazu Anregungen geben. Am besten, Du schreibst Dir wieder Deine Erfahrungen auf, damit Du Dich nächste Woche im Circle darüber austauschen kannst.

- ✓ Nimm Dir vor, jeden Tag mindestens einen Menschen zu wertschätzen. Achte dabei auf Deine Gefühle und Deine Bedürfnisse.
- ✓ Sprich mit Deinen Kolleginnen und Kollegen über Wertschätzung und frage sie, was sie unter Wertschätzung verstehen und wie sie es gegenüber dem Loben abgrenzen würden.
- ✓ Überlege Dir, wie Euer Circle das letzte Meeting gestalten kann, um Eure Erfolge und Erfolgchen zu feiern.
- ✓ Hast Du eine Sorge? Wenn ja, welche kannst Du hier im Circle teilen?

Wenn Du auf die eine oder andere Frage keine Antwort hast, ist das auch in Ordnung. Im Circle bis Du unter Gleichgesinnten, die Dich gerne unterstützen.

CHECK-OUT: DAS NÄCHSTE TREFFEN BESTÄTIGEN. (10 MINUTEN)

Abschließend euer Commitment für das nächste Weekly:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
 - ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
 - ✓ Was war heute mein Highlight?
 - ✓ Was nehme ich mir konkret für nächste Woche vor?
 - ✓ Wer ist der Moderator für die nächste Woche?
-

Sprint #6 Retrospektive und Erfolge feiern

Woche 12: Baue Retrospektiven in Dein Leben ein!

„Retrospektiven sind das wohl wichtigste und gleichzeitig am häufigsten unterschätzte Lernformat im Arbeitskontext.“

Volkmar Langer

IM CIRCLE KÖNNT IHR EURE ERFOLGE WÜRDIGEN

Bitte erinnert Euch an die vereinbarten Circle Prinzipien des geschützten Raumes. Zur Unterstützung der Moderation:

- ✓ **Check-in:** Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- ✓ **Impuls:** Retrospektiven – Deine Lern-Pausen (20 Minuten)
- ✓ **Übung:** Die Challenge in der Retrospektive (25 Minuten)
- ✓ **Erfahrungsaustausch:** Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)
- ✓ **Was nehme ich mir vor:** Challenge vorbei – Was nun? (15 Minuten)
- ✓ **Check-out:** Mein Commitment (10 Minuten)

Haltet Euch in Eurem eigenen Interesse möglichst genau an die Zeitvorgaben.

CHECK-IN (10 MINUTEN)

Der Moderator übernimmt die Einstimmung und eine kleine Retrospektive:

- ✓ Herzlich Willkommen mit einem Zauberlächeln!
- ✓ Wie ist es Dir letzte Woche ergangen?
- ✓ Magst Du noch etwas Persönliches teilen?

Versuche, Deinen Beitrag kurz zu fassen. Vielleicht hast Du auch ein paar Zeilen vorbereitet, die Du teilen möchtest. Damit trägst Du zum Gelingen dieser Challenge entscheidend bei!

IMPULS: RETROSPEKTIVEN – DEINE LERN-PAUSEN (20 MINUTEN)

In dieser Challenge hast Du jede Woche Retrospektiven durchgeführt. Und zwar in jeder Session. Auch heute hast Du Dich beim Check-In gefragt, wie es Dir letzte Woche ergangen ist. Und in den letzten Wochen hast Du bei jedem Check-Out reflektiert, welche Erkenntnisse Du aus der Session gewonnen hast und wie Deine nächsten Schritte sind. Wir haben Dich in Woche 8 und 9 ganz explizit ermutigt, Deine Experimente zu reflektieren und Dir Feedback bei anderen einzuholen.

Das alles sollte dazu beitragen, Dir Deine neuen Erkenntnisse, Handlungsmuster und Denkmodelle bewusst zu machen. Damit Du nachjustieren kannst. Damit Du feierst und das, was gut war, verfestigen kannst. Kurz gesagt, damit Du lernst.

Baue Retrospektiven in Deinem Leben ein!

In dieser Challenge hast Du in 4 Etappen gelernt:

- ✓ Dein Verhalten, Deine Haltung und Dein Umfeld bewusst wahrzunehmen.
- ✓ In der Selbstverantwortung zu sein und Du selbst die Veränderung zu sein, die Du haben möchtest.
- ✓ Experimente durchzuführen, daraus zu lernen und Selbstvertrauen aufzubauen.
- ✓ Mit Selbstüberwindung Deinen Lernprozess trotz mancher Schmerzen durchzuziehen.

Mit Retrospektiven unterstützt Du diesen Lernprozess:

- ✓ Selbstbewusstheit: Was habe ich beobachtet? Was war günstig? Was war ungünstig?
- ✓ Selbstverantwortung: Was kann ich tun, um das Günstige zu bewirken oder zu verstärken?
- ✓ Selbstvertrauen: Welche konkreten Maßnahmen/Experimente helfen mir meine Haltung zu verstehen?
- ✓ Selbstüberwindung: Welche Anpassungen kann ich vornehmen? Wie kann ich dranbleiben?

Achte bei Retrospektiven auf Deine Haltung:

- ✓ Bitte setze die Wachstumsbrille auf und lege die Urteilsbrille ab! Nutze Dein dynamisches Selbstbild!
- ✓ Sei offen für Fehler, denn sie sind nützlich!
- ✓ Achte darauf, dass Dein Lernprozess für Dich sinnvoll, umfassend und handhabbar ist! Achte darauf, dass Dein Ziel für Dich bedeutsam und wichtig ist, dass es klar und emotional aufgeladen ist. Achte darauf, dass Du es verstehst und begreifst. Achte darauf, dass es sich für Dich erreichbar anfühlt.

Nimm Dir also in regelmäßigen Abständen Zeit, um zu Lernen. Im agilen Projektmanagement gehören Retrospektiven ans Ende eines Sprints, z.B. alle zwei Wochen.

- ✓ Was habe ich wahrgenommen? Was war in den letzten zwei Wochen günstig oder ungünstig?
- ✓ Welches Feedback habe ich von anderen bekommen?
- ✓ Kann ich die Ursachen des Günstigen erkennen?
- ✓ Was kann ich tun? Welche Maßnahmen kann ich einleiten, um das Günstige zu verstärken?

„Was Lebewesen gegenüber allen nicht lebendigen Gebilden auszeichnet, ist ihre Fähigkeit, durch Veränderungen in ihrer Außenwelt ausgelöste Störungen ihrer inneren Ordnung durch die Aktivierung bestimmter in ihrem Inneren angelegter Reaktionsmuster wieder auszugleichen. (...) Die damit einhergehende wiederholte Aktivierung bestimmter innerer Reaktionsmuster hat zur Folge, dass diese im Rahmen der jeweiligen Möglichkeiten gebahnt, erweitert und damit zunehmend leichter aktivierbar und effizienter wirksam werden“⁶⁶.

⁶⁶ Vgl. (Hüther, 2016), S.21

„Und wenn ein einmal entstandenes und auf diese Weise in Form spezifischer Netzwerkstrukturen verankertes Denk-, Fühl- oder Handlungsmuster immer wieder mit großer Begeisterung aktiviert wird, entstehen – bildlich ausgedrückt – im Gehirn aus anfänglich herausgebildeten Wegen allmählich Straßen und womöglich sogar Autobahnen“⁶⁷.

Wir wünschen Dir, dass Du mit dieser Challenge Deinem Ziel nähergekommen bist, dass Du einen Weg für Dich finden konntest und dass daraus eine Autobahn entsteht!

HINWEISE ZUR VERTIEFUNG

Bücher:

J. Andresen, *Retrospektiven in agilen Projekten, Ablauf, Regeln und Methodenbausteine*. München : Carl Hanser Verlag, 2017. 978-3-446-45262-6.

G. Hüther, *Mit Freude lernen – ein Leben lang*. Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, 2016. ISBN 978-3-647-99768-1.

ÜBUNG: DEINE CHALLENGE IN DER RETROSPEKTIVE (25 MINUTEN)

Los geht ´s. Schau auf die letzten 12 Wochen und führe eine Retrospektive durch. Besprecht Eure Ergebnisse in der Gruppe.

ERFAHRUNGSAUSTAUSCH: WIE GING ES DIR IN DIESER ÜBUNG? (10 MINUTEN)

Haltet kurz inne und reflektiert Eure wichtigsten Erkenntnisse aus dem gemeinsamen Austausch.

- ✓ Wie ging es Dir in der Übung?
- ✓ Wie hat es sich angefühlt?
- ✓ Was ist Dir aufgefallen?

WAS NEHME ICH MIR VOR: CHALLENGE VORBEI – WAS NUN? (15 MINUTEN)

Diese Challenge ist jetzt vorbei. Habt Ihr Euren Erfolg gebührend gemeinsam gefeiert? Betrachtet es nicht als den letzten Schritt einer einmaligen Veranstaltung, sondern als den ersten Schritt Eurer neuen Praxis. Wenn die Leadership Coaching Challenge ein fester Bestandteil eurer Führungskultur geworden ist, wird sie zur **Selbst-Verständlichkeit!**

Habt Ihr Euch schon gegenseitig für die Aufmerksamkeit und Unterstützung gedankt, die Ihr, während der Challenge erhalten habt?

Nutzt diese letzte Woche, um Euren weiteren Weg zu gestalten. Was möchtet Ihr tun? Was möchtet Ihr noch lernen? Möchtet Ihr eine neue Fähigkeit erwerben? Oder möchtet Ihr das Gelernte vertiefen, erweitern, verstärken?

Überlegt als Gruppe, wie Ihr weitermachen könnt. Nutzt Eure Gruppenenergie. Wie könnt Ihr andere begeistern und dabei unterstützen, einen Circle zu gründen, um eine Challenge anzugehen?

Werdet Ihr selbst, vielleicht nach einer Pause von einigen Wochen, eine weitere Challenge angehen? Wird es derselbe oder ein anderer Circle sein?

⁶⁷ Vgl. (Hüther, 2016), S.30

CHECK-OUT: MEIN COMMITMENT (10 MINUTEN)

Abschließend Euer Commitment:

- ✓ Was nehme ich von heute mit?
- ✓ Wie geht es mir mit den Ergebnissen von heute?
- ✓ Was war mein Highlight bei dieser Challenge?
- ✓ Was mache ich Morgen?

HERZLICHEN DANK!

Herzlichen Dank für dein Engagement während dieser Challenge. Du hast Dir selbst die Erlaubnis gegeben, etwas Neues auszuprobieren und den Schritt gewagt, in dich selbst zu investieren.

Was auch immer Du als Nächstes machst, denke daran, dass jeder noch so kleine Fortschritt gut ist, dass die Schritte, die Du immer wieder unternimmst, gut für Dich und die Menschen in Deinem Umfeld sind.

Wir wünschen dir alles Gute!

Guénola Langenberg und Volkmar Langer

Quellen

Andresen Judith Retrospektiven in agilen Projekten, Ablauf, Regeln und Methodenbausteine [Buch]. - München : Carl Hanser Verlag, 2017. - 978-3-446-45262-6.

Avery Christopher The Responsibility Process [Buch]. - Heidelberg : dpunkt.verlag GmbH, 2016. - ISBN 978-3-86490-577-3.

Bauhofer Ulrich Mehr Energie - wie wir in Balance leben [Buch]. - München : Südwest Verlag, 2020. - 978-3-517-09977-4.

Beck Henning Das neue Lernen heißt Verstehen [Buch]. - Berlin : Ullstein Buchverlage GmbH, 2020. - ISBN 978-3-8437-2258-2.

Beck Henning Irren ist nützlich [Buch]. - München : Carl Hanser Verlag, 2017. - ISBN 978-3-446-25616-3.

Brock Annie und Hundley Heather On Other Words, Phrases for Growth Mindset [Buch]. - Berkely, USA : Ulysses Press, 2018. - ISBN13: 978-1-61243-814-6.

Brüggemeier Beate Wertschätzende Kommunikation im Business [Buch]. - Paderborn : Junfermann Druck & Service GmbH & Co. KG, 2017. - ISBN 978-3-95571-715-5.

Clear James und Tschöpe (Übersetzerin) Annika Die 1%-Methode – Minimale Veränderung, maximale Wirkung: Mit kleinen Gewohnheiten jedes Ziel erreichen - Mit Micro Habits zum Erfolg [Buch].- [s.l.]: Goldmann Verlag; Deutsche Erstausgabe Edition (27. April 2020), 2020. - 3442178584.

Corssen Jens und Ehrenscheidner Stephanie Das Corssen-Prinzip: Die vier Werkzeuge für ein freudvolles Leben - Der Graphic Coach zur Selbstentwickler®-Methode - Mit Illustrationen von Florian Mitgutsch [Buch]. - München : Arkana in der Verlagsgruppe Random House GmbH (eBook), 2016. - 978-3-442-34167-2.

Dweck Carol Selbstbild, Wie unser Denken Erfolge oder Niederlagen bewirkt [Buch]. - München/Berlin : Piper Verlag GmbH, 2009. - ISBN 978-3-492-97282-6.

Hufnagl Bernd Besser fix als fertig [Buch]. - Wien : Molden Verlag, 2014. - ISBN 978-3-99040-320-4.

Hüther Gerald Mit Freude lernen – ein Leben lang [Buch]. - Göttingen : Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, 2016. - ISBN 978-3-647-99768-1.

Permantier Martin Haltung entscheidet: Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten [Buch]. - München : Vahlen; Auflage: 1 (30. Juli 2019) (eBook), 2019. - 978-3800660636.

Ries Eric Lean Startup [Buch]. - München : Redline Verlag, 2015. - ISBN 978-3-86881-567-2.

Secretan Lance Inspirieren statt motivieren!: Mit Leidenschaft zum Erfolg - so leben und führen Sie besser [Buch]. - [s.l.] : Kamphausen Media GmbH; 1., Edition, 2006. - 978-3899010725.

von Scheurl-Deferdorf Mechthild Renate Deutlich reden, wirksam handeln [Buch]. - Freiburg im Breisgau : Herder GmbH, 2013. - ISBN 978-3-451-04829-6.