



# TUN!

ZTN - Tipp Oktober 2013



ZTN Training & Consulting · Österreich - Deutschland - Schweiz · www.ztn.biz

## Fremd- und Eigenbild eines Menschen

Im Jahr 2005 hat ein Münchner Meinungsforschungsinstitut Führungskräfte in Deutschland befragt, wie sie sich selbst als Führungskraft sehen.

Das Ergebnis war sehr positiv:

Die Führungskräfte waren überwiegend der Meinung „gut bis sehr gut“ zu führen, ihren Mitarbeitern ausreichend Feedback zu geben, ausreichend und gleich zu informieren, in wichtige Entscheidungen einzubinden. (Die Werte lagen hier immer zwischen 70 und 90 % Zustimmung)

Das Institut interessierte sich aber auch für die Einschätzung der Mitarbeiter über deren Führungskräfte. Wen überrascht es: Die Sichtweise war hier von den Prozentzahlen gerade umgekehrt:

Viel zu wenig Informationen, kaum Rückmeldung und wenn, dann nur Kritik, wichtige Entscheidungen werden meist vorgegeben.

Wir haben also auf der einen Seite das positive Bild der Führungskräfte von sich, auf der anderen Seite, die kontroverse Einschätzung der Mitarbeiter.

Warum ist das so?

Sicherlich sehen sich viele Menschen eher positiv, übersehen ihre Fehler.

Andererseits sehen Mitarbeiter logischerweise ihre Chefs eher kritisch, einfach aufgrund der „Rollen“ Chef – Mitarbeiter.



Aber so einfach ist das auch wieder nicht.

Nehmen wir ein einfaches Beispiel: Oft werde ich in Führungskräfte-trainings gefragt, wie Chefs ihre Mitarbeiter denn mehr motivieren könnten.

Ein einfacher Tipp ist hier z.B.: **Mehr loben!**

Meist hört man dann als Antwort: **Das tun wir doch!**

Wenn man mit Mitarbeitern über das gleiche Thema redet, ist die Antwort: *„Wir werden zu wenig gelobt und wenn wir das Thema ansprechen kommt entweder Ablehnung, eingeschnappt sein, oder der beliebte Klassiker: „nicht geschimpft ist das höchste Lob!“*

Wenn sie diese Reaktion einige Male erlebt haben, sagen sie lieber nichts mehr.

Dieses „lieber-nichts-mehr-sagen“ aus Angst oder weil es eh nichts bringt, ist aber das große Problem:

Wenn wir anderen Menschen kein Feedback mehr geben, denken sie ja logischer Weise, es sei alles in Ordnung und gehen davon aus, dass sie alles richtig machen.

Und dieses „lieber-nichts-mehr-sagen“ ist weit verbreitet.

**Wir geben anderen Menschen kaum Feedback, weil wir sie nicht verärgern oder kränken wollen, weil es uns unangenehm ist oder vielleicht auch nicht wichtig genug ist**

Jetzt ist es aber nicht so, dass wir das, was uns am anderen stört, dann auch akzeptieren:

Oft ärgern wir uns immer mehr über den anderen, distanzieren uns, resignieren oder stauen unseren Frust so lange auf, bis uns der Krug platzt.



Häufig ist unser Gegenüber dann überrascht, weil er von nichts wusste.

Gehen wir nochmals zu unserem Beispiel „mehr Loben“ zurück:

Angenommen, Chefs wollen tatsächlich ihre Mitarbeiter mehr motivieren (alles andere wäre ja auch fatal!), warum reagieren nur die Wenigsten dann auf Kritik der Mitarbeiter und setzen das um?

Ich denke, hauptsächlich weil Kritik etwas Unangenehmes ist und wir uns schwer damit tun.

Aber für fast jeden Menschen ist es doch wichtig Einfluss auf sein Umfeld zu haben.

Und wenn ich jetzt nicht weiß oder akzeptiere, wie ich auf andere wirke, verliere ich doch auch gleichzeitig Einfluss.

Wenn ich von mir weiß, dass ich (jedenfalls aus Sicht der Mitarbeiter) zu wenig lobe und Lob Mitarbeiter motivieren würde, könnte ich doch relativ einfach die Leistung meiner Mitarbeiter verbessern.

Loben ist jetzt nur ein banales Thema. Es gibt viele andere Themen.

**In der Führung:**

Mehr Informationen, mehr Interesse für die Leistung des Mitarbeiters, mehr Zeit für den Mitarbeiter.

**Im Privaten:**

Mehr Zeit für den Partner, für die Kinder, mehr Zeit Gespräche, auch hier mal ein Lob usw.

Insoweit müsste doch eigentlich Feedback (Lob und vor allem Kritik) für jeden Menschen unheimlich wichtig sein, weil er nur so erkennt, wie er auf sein Umfeld wirkt, was andere von ihm denken und sich wünschen.

Er kann dann sein Verhalten entsprechend anpassen und gewinnt so mehr Einfluss und Wirkung auf Mitarbeiter, Kollegen, Kinder und Partner.

(Das ist also ein sehr egoistischer Nutzen)

Durch Ablehnung von Feedback, durch Gegenangriffe, durch eingeschnappt sein, vergeben wir uns eine große Chance uns persönlich weiter zu entwickeln, mehr über uns

zu erfahren und so mehr Einfluss zu gewinnen.

Natürlich muss ich nicht jede Kritik, jedes Feedback umsetzen.

Man kann und soll es nicht jedem Recht machen, manchmal ist Kritik auch unberechtigt.

Aber: Ich sollte mir jedes Feedback offen anhören, mich dafür bedanken (da es ja wertvoll für mich ist!), darüber nachdenken und dann eine Veränderung herbeiführen – oder auch nicht.

Wichtig ist, dem anderen den Eindruck zu geben, dass mir sein Feedback wichtig ist, sonst bekomme ich dieses Geschenk irgendwann einmal nicht mehr!

Zu beachten ist bei Feedback, dass dieses **immer subjektiv** ist.

Ich kann nie sagen, wie ein Mensch objektiv ist, es geht immer nur um subjektive Wirkung.

Im Sprachgebrauch formuliert man Feedback daher mit: **„Du wirkst auf mich“**, statt: **„Du bist!“**

Ich glaube, dass es auch wichtig ist, nicht nur passiv abzuwarten, bis ich ein Feedback bekomme, sondern dies aktiv einzufordern.

Egal ob in der Firma (Thema Mitarbeitergespräch als gegenseitiges Feedback), unter Kollegen oder auch im Privaten:

**Fordern Sie Feedback ein, freuen Sie sich über jedes Feedback und schenken Sie anderen auch Feedback!**

Je mehr ich darüber erfahre, wie ich auf andere wirke (Fremdbild), desto klarer wird mein Eigenbild und somit auch meine bewusste Wirkung auf mein Umfeld!

Kai Heß  
ZTN Training & Consulting



**ZTN**  
Training & Consulting

**Österreich**  
In der Telle 3  
A - 6921 Kennelbach  
Tel: +43 5574 78021-0  
Fax: +43 5574 78021-7  
info@ztn.biz

**Deutschland**  
Kapellenweg 1a  
D - 85625 Berganger  
Tel: +49 8093 905986-2  
Fax: +49 8093 905986-3  
kai.hess@ztn.biz

**Schweiz**  
Lilienweg 9  
CH - 9435 Heerbrugg  
Tel: +41 71 244 1969  
Mobil: +43 664 8536182  
info@ztn.biz