

HERO MAGAZINE

FOKUS MITARBEITER

Sabine Herold | 22

AUS VERÄNDERUNGEN ENTWICKLUNG MACHEN

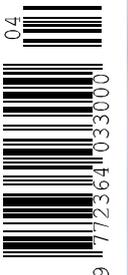
Heiko Veith | 30

DEN WANDEL SPIELERISCH GESTALTEN UND FÖRDERN

Bernhard Muhler | 38

Vom Verkäufer zum CHALLENGER

Dieter Menyhart | Seite 18



Auf Entdeckungsreise zu den eigenen Potenzialen



„Man kann Menschen nichts beibringen, man kann ihnen nur helfen, es in sich zu entdecken.“

Galileo Galilei

Wir glauben, wir kennen uns selbst gut. Unsere Stärken und unsere Schwächen. Die Stärken finden wir super, die Schwächen versuchen wir so gut wie möglich zu ignorieren. Da gehen wir am besten nicht dran. Wir trauen uns zu wenig zu und tun Dinge, die andere für wichtig halten, die uns jedoch keine Freude bereiten – und verpassen damit so viele Chancen!

Eine Frau kam in mein Seminar zum Thema Präsentationstechniken. Sie stellte sich vor mit dem Satz: „Präsentieren? Das ist nicht meins.“ Was für eine Verschwendung von Potenzialen! Während des Seminars gingen wir ihrer „allgemeinen Abneigung gegen das Präsentieren“ auf den Grund. Was war denn nicht „ihres“? War es die Tatsache, dass viele Menschen ihre Augen auf sie richteten? Oder dass sie Angst hatte, vor lauter Lampenfieber einen Blackout zu bekommen? Wir holten ihre „Schwäche“ an die Oberfläche und suchten nach Lösungen, damit umzugehen. Wir gaben ihrer Präsentation eine Struktur, einen Redeeinstieg und ein passendes Ende. Und hinterher sah man dieser Teilnehmerin an, dass sie sichtlich Spaß hatte bei dem, was sie vorher stets vermeiden wollte.

Es gibt viele Parallelen im Training, zum Beispiel im Kommunikations- oder Selbstmanagementseminar, in einem Teambuilding- oder Führungskräftecoaching: Potenziale liegen überall verborgen, in unseren Stärken, aber genauso auch in unseren Schwächen. Es gilt beides an die Oberfläche zu holen, zu analysieren und in der entsprechenden Situation optimal einzusetzen.

Wir kennen uns oft selbst nicht

Gerade in heutigen Zeiten, die geprägt sind von Krisen und Unsicherheit, ist es besonders wichtig, nach links und nach rechts zu schauen und nach Alternativen zu suchen. Es gibt kaum noch geradlinige Wege und doch halten viele von uns starr an ihrem geplanten Weg fest und merken manchmal nicht einmal, wenn sie feststecken. Wir haben vor so vielen Dingen Angst: Angst vor Neuem, Angst zu scheitern, davor, uns lächerlich zu machen, ins Gerede zu kommen, unsere Schwächen zu sehen. Wir wollen auf Nummer sicher gehen, die Welt um uns herum ist schon unsicher genug. Deshalb beschränken wir uns auf die Stärken, die wir kennen.

Aber wie aufregend und aussichtsreich wird es, wenn wir auch die unbekannteren Stärken kennenlernen und uns unseren Schwächen stellen! Viele Coachingansätze fokussieren sich darauf, die Stärken zu stärken. Doch dies ist viel zu kurz gedacht. Denn wenn wir ehrlich sind: Niemand kann alles gleich gut. Aber wir wissen manchmal nicht einmal, welche Fähigkeiten noch in uns schlummern, weil wir diese Fähigkeit eigentlich als Schwäche einordnen und uns nie die Mühe gemacht und den Mut gehabt haben, uns beides gleichwertig anzuschauen. Zudem kann das simple Ignorieren der eigenen Schwächen gerade bei Führungskräften zu fatalen Folgen führen, dann nämlich, wenn diese unbewusst den Ablauf des Unternehmensgeschehens beeinflussen. Einer Führungskraft beispielsweise, die Autorität als Stärke und Empathie als Schwäche empfindet, wird es nicht gelingen, die Motivation ihrer Mitarbeiter zu steigern.

Wann ist eine Schwäche eine Schwäche?

Schwächen sind weder negativ noch machen sie uns zum Verlierer. Genauso sind Stärken, losgelöst aus jedem Kontext, noch nichts Positives. Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun erklärt dies in dem von ihm weiterentwickelten Wertequadrat: Einem Wert liegt immer ein anderer Wert gegenüber, nämlich sein Gegenteil. Zum Beispiel Freundlichkeit und reservierte Zurückhaltung. Jeder Wert für sich allein führt zu einem Verhalten, das üblicherweise nicht als positiv gewertet wird, denn dann wird aus Freundlichkeit Distanzlosigkeit und aus reservierter Zurückhaltung abweisende Grobheit. Für das menschliche Miteinander bedeutet dies unter anderem, dass keine Einstellung von Grund auf schlecht ist. Denn jeder Wert hat einen guten Kern und wird gebraucht, damit der Gegensatz nicht überhandnehmen kann. Lediglich das ‚Zuviel‘ kann sich schädlich auswirken. So kann beispielsweise die vermeintliche Stärke „ich bin perfektionistisch“ je nach Ausprägung und Zusammenhang zur Schwäche werden. Gleichzeitig kann eine vermeintliche Schwäche, wie beispielsweise Introversion, richtig aufgestellt zu einer sympathischen Stärke werden. Ein Beispiel: Ein introvertierter Mitarbeiter sollte eine Projektpräsentation halten. Sein Vorgesetzter schickte ihn zu mir in den Workshop. Gemeinsam entwickelten wir einen Weg, wie er nicht nur das Projekt, sondern auch seine eigene Leistung und die seines Teams optimal präsentieren konnte. Einen Weg – und dies war von entscheidender Bedeutung – der exakt zu seiner Persönlichkeit passte. Denn klar war: Er würde sich niemals zu einem extrovertierten Präsentator verändern und eine Show im Meeting abziehen. Was er aber lernen konnte, war, zu einem glanzvollen Introvertierten zu werden. Zu einem Projektleiter, von dem seine Zuhörer sagen, er sei kompetent, sachlich und interessant. Und der gerade aufgrund dieser Eigenschaften gefällt. Auf der anderen Seite, muss ein extrovertierter Mensch, der keine Scheu hat, eine Show auf der Bühne zu präsentieren, daran arbeiten, dass er auch



fachlich fundiert und kompetent wahrgenommen wird. Ob Stärke oder Schwäche, liegt also immer im Auge des Betrachters.

Eine Art Detektivin

Hierin liegt meine Aufgabe als gute Trainerin oder guter Coach: beobachten, filtern und hervorholen. Eine Art Detektivin, die sich mit ihrem externen Blick auf die Suche nach Stärken und Schwächen macht und diese gemeinsam mit dem Kunden oder Workshopteilnehmer justiert, damit er seinen eigenen Weg findet. Dabei gibt es keine Schablonen. In vielen Präsentationsseminaren werden die Teilnehmenden aufgefordert, sich nicht zu viel vor ihrem Publikum zu bewegen, weil das die Zuschauer als störend empfinden. Ein Redner, der die Bewegung liebt, sich aber trotzdem nach dieser scheinbar unumstößlichen Regel richtet, wird am Ende stocksteif auf der Bühne stehen und keinen Eindruck hinterlassen. Der eigene Weg wäre, zu schauen, wie es möglich ist, sich auf der Bühne zu bewegen, ohne auf das Publikum wie ein Tiger im Käfig zu wirken. Bei so vielen Methoden fehlt zu der Regel „So nicht!“ die Alternative „Wie dann?“. Als Coach und Trainerin ist es meine Aufgabe, mit meinem Werkzeugkoffer „Methodenvielfalt“ so zu arbeiten, dass jeder Teilnehmer sich das Werkzeug herausholt, das er braucht und das ihn weiterbringt.

Das oben genannte Wertequadrat lässt sich auch für andere Trainingsinhalte anwenden. Wenn zum Beispiel in einem Coaching ein Coachee meint, er könne zu einem Kundengespräch gehen, ohne sich adäquat anzuziehen, dann ist es meine Aufgabe als Trainerin, gemeinsam mit ihm die Mitte zwischen den beiden Extremen „Anzug und Krawatte“ und „Jeans und Sandalen“ zu finden. Etwas, was sowohl zu der Situation als auch zur Persönlichkeit des Mitarbeiters passt. Authentizität ist hier ein Schlüsselwort.

Lassen wir Bilder im Kopf entstehen!

Meine wichtigste Maxime dabei: Wir müssen uns so sichtbar und begreifbar machen, dass in den Köpfen unserer Gegenüber ein Bild entsteht. Wer die Karriereleiter hochsteigen oder beim Kunden punkten will, muss lernen, sich bei Auswahlverfahren optimal zu präsentieren. Hier gilt (wie übrigens in jedem anderen Bereich der Kommunikationstrainings): Wer in den Köpfen seiner Ansprechpartner (vor allem bei Gesprächen, in denen man im Wettbewerb mit vielen anderen Bewerbern steht) bleiben will, der muss lernen, Geschichten zu erzählen. Und zwar solche, die aus der Reihe fallen. Personalverantwortliche, die einen ganzen Tag mit aufeinanderfolgenden Jobinterviews verbracht haben, erinnern sich an Menschen, die außergewöhnliche Geschichten erzählt haben. Geschichten jenseits der fachlichen Kenntnisse, über die alle anderen auch verfügen (sonst wären sie nicht zum Gespräch geladen gewesen). Wer in seiner Freizeit Russisch lernt, einen Angehörigen intensiv gepflegt hat oder Fallschirmspringen

kann, sollte dies auch erwähnen, auch wenn dies mit der eigentlichen Bewerbung in keinem Zusammenhang steht!

Viele meiner Seminarteilnehmer wissen nicht einmal, wie außergewöhnlich sie sind und was sie können! Die Frage sollte immer sein: Was macht mich aus und was kann ich, was die anderen nicht können? Eine Teilnehmerin meines Bewerbungscoachings hatte privat Gebärdensprache gelernt. Wir vereinbarten, dass sie ihre persönliche Vorstellung in Gebärdensprache beginnen sollte. Wir übten dies gemeinsam und sie ging in ihrem nächsten Gespräch genauso vor. Sie wurde unter zahlreichen Bewerbern ausgesucht und bekam den Job.

Die starke Seite der Flexibilität

Für mich als Trainerin und Coach gilt dies übrigens genauso. Ich muss mir vor dem Seminar, Workshop oder Training genau überlegen, welche Fähigkeiten ich für die spezifische Situation benötige. Bei einem Training zur Teambildung geht es darum, dass ich zunächst eine vertrauensvolle und sichere Atmosphäre schaffe, damit die Menschen sich wohlfühlen und bereit sind, miteinander zu arbeiten. In einem Seminar „Beurteilungsgespräche führen“ muss ich wertschätzend und kritisch zugleich sein oder motivieren, ohne Druck auszuüben. Und im Führungskräfte-Training steht meine eigene Kompetenz und Glaubwürdigkeit als Sparringspartner im Vordergrund.

Und immer wieder geht es darum, Potenziale erkennen, egal ob es sich um ein individuelles Coaching handelt oder um ein Gruppentraining. Ich wurde einmal als „Problemlöserin“ für eine teambildende Maßnahme engagiert. Bereits nach dem ersten Tag stellte ich mein aufgrund eines Briefings erstelltes Konzept komplett um. Denn mir war sofort klar geworden, dass meine erste Aufgabe war, das Team an einen Tisch zu bekommen und die Aufgaben und Rollen eines jeden einzelnen genau herauszuarbeiten. Jedes Teammitglied sollte für sich erkennen, welches seine Aufgaben sind und wo seine Grenzen liegen. Zusammen bauten wir eine Struktur auf, in der jeder seinen Verantwortungsbereich genau definieren konnte. Erst danach machten teambildende Maßnahmen einen Sinn, in denen die einzelnen Mitglieder ihre eigene Rolle erkannten und den Wert, den diese für die Gruppe hatte. Zum Schluss arbeiteten wir dann gemeinsam aus, wie das Team als Ganzes sich nach Außen darstellen konnte, wo seine Stärken lagen und was von den anderen Beteiligten gesehen werden sollte. Jede Einzelmaßnahme alleine hätte nicht zu dem Erfolg geführt, den diese Maßnahme in seiner Gänze schließlich erbrachte.

So ist immer alles eine Frage des gesunden Gleichgewichts zwischen Stärken und Schwächen, zwischen Angst und Leichtsinns, zwischen dem einen Extrem und dem anderen.

Über Kerstin Abrahams

Kerstin Abrahams ist selbst das beste Beispiel dafür, was es bedeutet, seine Stärken UND Schwächen zu kennen und an beiden zu wachsen. Alle Stationen ihres beruflichen und auch privaten Lebens hat sie sehr bewusst gewählt: Sie war in ihrem Erstberuf Grafikerin, ist Sängerin in einer Rockband, Ehefrau und Mutter eines Kindes. Seit nunmehr fünfzehn Jahren arbeitet sie als freiberufliche Trainerin, Personal Coach und Speakerin. Und macht – wie immer in ihrem Leben – das, wofür ihr Herz schlägt und sie sich begeistert. Wofür sie dann auch bereit ist, hart zu arbeiten und immer weiter zu lernen. Begeisterung und Mut zur Veränderung sind ihre Motivationsimpulse. Und der Grund, warum ihre Kunden* sie buchen. Sie sieht sich selbst als eine Art Detektivin, die sich gemeinsam mit ihren Kunden auf die Suche nach Lösungen begibt. „Ich finde Stärken“, sagt sie von sich selbst. Und immer lässt sie sich auf ihre Kunden und deren Anforderungen ein, ohne

sich an starre Seminarstrukturen oder Methodenvorgaben zu halten. „Es gibt so viele Methoden, warum soll ich nicht immer die anwenden, die am besten zu den Anforderungen meiner Kunden passt?“, ist ihre Überzeugung. So ist diese Flexibilität zu ihrem Markenzeichen geworden.

*Ihre Kunden: Mitarbeiter, Führungskräfte und Teams aus nationalen und internationalen Konzernen, Behörden und Institutionen sowie Privatpersonen.

www.kerstinabrahams.de

KERSTIN
ABRAHAMS.
STÄRKT.

