

Tanja Klußmann



Praxisbuch Berufliche Freiheit und Erfolg

Coachees mit der Innermetrix Potenzialanalyse professionell begleiten



E-Book inside

BELTZ

Leseprobe aus Klußmann, Praxisbuch Berufliche Freiheit und Erfolg, ISBN 978-3-407-36815-7

© 2022 Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36815-7>

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7	
Einleitung	8	
Grundlagen für Erfolg	10	
Freiheit ermöglichen heißt Leistung ermöglichen	13	01
Die Bedeutung der Freiheit für den Erfolg	14	
Wie viel von der Ganzheit ist übriggeblieben?	18	
Die persönliche Freiheitsanalyse	20	
Die Innermetrix Leistungspotenzialanalyse	31	02
Die individuelle Persönlichkeit und das eigene Leistungspotenzial entdecken	32	
Grundlagen für den Erfolg	32	
Die drei Bereiche des Innermetrix Leistungspotenzials	35	
Bevorzugte Verhaltensweisen	37	
Die sieben Grundmotivatoren	47	
Die sieben Grundmotivatoren	49	
Innere und äußere Talente	58	
Talente in Bezug auf die äußere Welt	61	
Talente in Bezug auf die innere Welt: das eigene Selbst	64	
Einblick in das persönliche Talentprofil	69	
Persönliches Leistungsprofil, Fazit, Ergebnisse	72	

03	Der Weg zur beruflichen Freiheit	81
	Innere Unterstützer	82
	Selbstvertrauen und Selbstliebe: Selbstwert und Selbstakzeptanz aufbauen	83
	Ressourcen stärken	91
	Glaubenssätze und Denkmuster entdecken, hinterfragen und umformulieren	96
	Umgang mit inneren Widerständen auf dem Weg zum Ziel	108
	Den individuellen Einflussbereich ausloten	114
	Ziele fokussieren und verinnerlichen	122
	Äußere Unterstützer	134
	Interessen klar und selbstsicher vertreten	134
	Äußere berufliche Freiheit und »Nein« sagen	142
	Unterstützer und Förderer	146
	Konkreter Umsetzungsplan	150
04	Ausblick und Anhang	161
	Schritt für Schritt zu beruflicher Freiheit und Erfolg	162
	Auswertung der Motivatoren von Seite 56	164
	Die Online-Materialien	166
	Literatur	168
	Über die Autorin	169

Vorwort

In diesen Zeiten, in denen unser Leben von starkem Wandel, schnellen Veränderungen und Unsicherheit geprägt ist, können wir zweifelsfrei eines feststellen: Trotz komplexer und ständig neuer Herausforderungen reagiert unsere menschliche Psyche und unser Körper seit der Steinzeit mit vergleichbaren Mustern. Grund genug, valide und wissenschaftlich erarbeitete Erkenntnisse über unser Verhalten und unsere Psyche zu unserem Vorteil einzusetzen. Diese Erkenntnisse helfen nicht nur Führungskräften mit hoher personeller und wirtschaftlicher Verantwortung dabei, Ihr Potenzial bestmöglich zu nutzen, um Spitzenleistung zu erreichen. Jeder Einzelne kann in der bedeutsamen Situation von Berufswahl und Karriereplanung von diesen wissenschaftlichen Ergebnissen profitieren.

Bei der Beurteilung von Mitarbeitenden, aber auch in unserer Selbstbewertung, ziehen wir unterschiedliche Kriterien heran. Häufig verwenden wir dabei jedoch allzu simple »äußere« Zeichen. Dadurch können Schlussfolgerungen und konkrete Handlungskonsequenzen Erfolgsaussichten schmälern und die individuelle Zufriedenheit stark beeinträchtigen. Wie wäre es, wenn Personalberaterinnen und Personalberater, Coaches, Führungskräfte, also alle »Suchenden«, eine Methodik zur Verfügung hätten, die eine umfangreiche detaillierte Analyse jeder einzelnen Persönlichkeit ermöglichen würde? Wie wäre es, wenn diese Analyse in die Tiefe gehen und eine hohe Komplexität darstellen könnte, inklusive dem Aufzeigen individueller Lösungen für Zufriedenheit, Leistungsfähigkeit und Erfolg?

Tanja Klußmann stellt in ihrem Buch genau eine solche Methodik vor. Dabei spürt man, dass sie nicht nur etwas beschreibt, sondern dass sie umfangreiche berufliche Erfahrung weitergibt. Die lebhaften Beispiele stammen aus der täglichen Praxis. Tanja lädt uns ein auf eine spannende Reise voller Abenteuer und wertvoller Erkenntnisse. Vielleicht erkennen Sie sich in den Beispielen wieder oder werden an einen Kunden oder eine Kundin erinnert?

Am Ende der Reise steht eine Erkenntnis: Wir sind für unsere Entwicklung selbst verantwortlich!

Maximilian Peter Malchiner, Geschäftsführer Innermetrix Deutschland GmbH

Einleitung

Ich hatte, obwohl ich damals noch wenig über persönliches Leistungspotenzial wusste, das Glück, meinen ersten Job nach dem Studium durchaus spannend zu finden. Bei der Auswahl meines Berufs und Arbeitgebers hatte ich damals vor allem inhaltliche Aspekte abgewogen. Ich fand die Branche und auch die Tätigkeit interessant. Ob meine Persönlichkeit zu diesem Job passte und ob ich überhaupt ein Recht oder die Möglichkeit hatte, diesbezüglich Ansprüche zu stellen, darüber dachte ich damals kaum nach. Vielmehr ging es mir in den ersten Wochen und Monaten vor allen Dingen darum, die an mich gestellten Anforderungen und Erwartungen bestmöglich zu erfüllen. Meine Aufgaben waren sehr vielseitig, ich durfte früh Verantwortung für eigene Projekte übernehmen. Das gefiel mir ausgesprochen gut! Ich arbeitete in einem Büro für zwei bis drei Personen mit durchweg netten und motivierten Kolleginnen und Kollegen. Dennoch erlebte ich, speziell in meiner frühen Zeit als Mitarbeiterin, einen stetigen Druck, mit meiner Arbeitsleistung die Erwartungen meiner Vorgesetzten und erfahrenen Kollegen zu erfüllen oder besser noch überzuerfüllen. Nur ein kleiner Teil des Drucks kam von außen. Den größten Druck machte ich mir, im Rückblick gesehen, selbst. Ich war leistungsorientiert aufgewachsen und wollte zeigen, dass ich engagiert war und alles hinbekam.

Schon Sonntagnachmittags stellte sich in der Anfangszeit dieses komische Gefühl ein, dieser Druck in der Magenegend, weil der Wochenbeginn nahte. Am Arbeitsplatz lief alles rund, aber dennoch wollte der Druck lange nicht gehen. Die steilen Hierarchien, die Anforderung, leisten und funktionieren zu müssen, passten nicht so recht zu meiner freiheitlich-individuellen Persönlichkeit und meinem Bedürfnis nach Autarkie und einer angenehm harmonischen Zusammenarbeit.

Haben Sie selbst solche Erfahrungen auch schon gemacht? Oder kennen Sie diese Themen aus Ihrer Coachingarbeit? Mitarbeitende, die tun, was sie können und doch entsteht der Eindruck, dass es immer noch mehr sein könnte? Der Eindruck, dass irgendetwas nicht stimmt, dass sich einfach keine Zufriedenheit im Job einstellen will, egal wie intensiv sie sich bemühen? Nicht wenige fühlen sich erst dann richtig frei und gelöst, wenn endlich Feierabend, Wochenende oder Urlaub ist. Dann stehen sie nicht mehr unter Beobachtung. Dann müssen sie sich nicht mehr so verhalten, wie andere es (vermeintlich) von ihnen erwarten. Wenn es Ihnen genauso geht, dann sind Sie damit auf jeden Fall nicht allein.

Laut Gallup Engagement Index 2020 haben nur 17 Prozent aller Angestellten eine hohe Bindung zu ihrem Arbeitgeber, 83 Prozent fühlen sich hingegen nur ge-

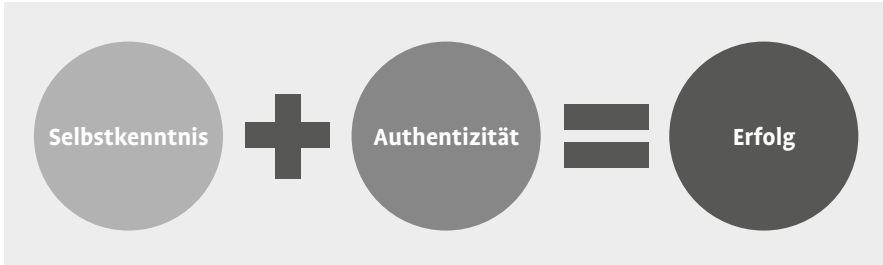
Einleitung

ring bis gar nicht gebunden. Laut dieser Studie entstehen der Volkswirtschaft Kosten bis zu 118,4 Milliarden Euro durch innere Kündigungen. Fast die Hälfte aller Mitarbeitenden meint, dass mehr in ihnen stecke, und dass sie ihr Potenzial in der aktuellen Aufgabe nicht ausschöpfen könnten (Avantgarde Experts Studie 2019). Wer sich fünf Tage die Woche acht Stunden oder mehr am Tag unter Druck fühlt, wer versucht, den Erwartungen einer Arbeitsstelle gerecht zu werden, die aus irgendwelchen Gründen nicht richtig zur eigenen Persönlichkeit passt, wird nicht nur frustriert sein und Stress empfinden, sondern auch erheblich hinter den eigenen Leistungsmöglichkeiten zurückbleiben.

Tatsächlich zeigt die Erfahrung, dass sich die meisten Mitarbeitenden über die Zeit mehr und mehr an ihre Position anzupassen versuchen. Sie versuchen die Erwartungen, die an ihre Rolle gestellt werden, bestmöglich zu erfüllen. Sie üben sich zum Beispiel darin, extrovertierter, durchsetzungsstärker oder kommunikativer zu werden, um sich vermeintlich optimal zur aktuellen Position hinzuentwickeln. Andere zügeln ihre Energie, reißen sich zusammen, um sich besser an die sachlichen Kolleginnen und Kollegen anzupassen. Die Stelle und deren aktuelles Anforderungsprofil wird dabei fast immer als unveränderlich angenommen. Die Veränderung wird meist bei der eigenen Person gesucht. So arbeitet in vielen Fällen auch die klassische Personalentwicklung. Man definiert eine bestimmte Position und schaut dann, wie und mit welchen Maßnahmen man die entsprechenden Mitarbeitenden zu dieser Position weiterentwickeln kann. Das kann sowohl für das Unternehmen als auch für die entsprechenden Mitarbeitenden nicht nur mühsam und stressig sein, sondern führt in der Regel nicht gerade zu besten Leistungen und maximalem Erfolg. Warum nicht einfach einmal den Spieß umdrehen und die Jobs anstelle der individuellen Persönlichkeiten entwickeln? Jobentwicklung statt Personalentwicklung!

In einer siebenjährigen Studie (2002–2009) mit 197 000 Teilnehmenden hat Jay Niblick, der Gründer von Innermetrix Inc., herausgefunden, dass nicht jene Menschen am erfolgreichsten sind, welche über die meisten Talente verfügen. Die besonders Erfolgreichen erwiesen sich keineswegs als talentierter als alle anderen. Vielmehr hatten diese besonders gut gelernt, ihre vorhandenen Talente richtig einzusetzen. Er fand also heraus, dass Menschen dann den größten Erfolg haben, wenn sie über eine gute Selbstkenntnis verfügen und die eigene Persönlichkeit mit all ihren Möglichkeiten authentisch leben und einbringen.

Grundlagen für Erfolg



Das vorliegende Buch bietet Ihnen einen praktischen Leitfaden, um andere auf diesem Weg zur Selbstkenntnis und Authentizität zu begleiten. Sie werden die Möglichkeiten des wissenschaftlich fundierten Innermatrix Tools kennenlernen, um die individuelle Selbstkenntnis zu verbessern. Darauf aufbauend werde ich Ihnen eine umfangreiche Sammlung von Coaching-Tools präsentieren, die sich in jahrelanger Praxis im Coaching bewährt haben. So erhalten Sie einen konkreten Werkzeugkoffer aus der Praxis, um Coachees auf ihrem Weg zur beruflichen Freiheit und zum Erfolg zu begleiten.

Diese werden in der Folge

- ihr individuelles Leistungspotenzial entdecken und nutzen,
- wieder gern zur Arbeit gehen,
- Stress im Job loswerden,
- selbstbestimmter arbeiten,
- persönliche Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen,
- entdecken, was ihre Leidenschaft weckt,
- Bedürfnisse und Interessen selbstbewusster durchsetzen,
- berufliche Ziele erreichen,
- ein zufriedenes Berufsleben führen und
- ausgeglichener leben.

Dieses Buch setzt sich aus unterschiedlichen, aufeinander abgestimmten Bausteinen zusammen. Sie müssen die Buchteile und Kapitel dennoch nicht in der vorgegebenen Reihenfolge lesen. Jedes Kapitel ist für sich lesbar und verständlich. Sie können sich also auch selektiv mit einzelnen Themen in der von Ihnen gewünschten Reihenfolge beschäftigen.

Teil 1: Im ersten Buchteil »Freiheit ermöglichen bedeutet Leistung ermöglichen« geht es um die Bedeutung der Freiheit für den Erfolg eines jeden Einzelnen, aber auch von ganzen Organisationen. Das zweite Kapitel bietet Ihnen zudem eine kur-

Einleitung

ze Anleitung zur Analyse der aktuellen Situation Ihrer Coachees. Reflexionsfragen unterstützen Sie und Ihre Klientinnen und Klienten dabei, die jeweilige berufliche Situation und deren Herausforderungen besser zu erkennen und zu verstehen. Hier geht es zum einen um das aktuelle Aufgabengebiet. Zum anderen werden die Rahmenbedingungen (wie zum Beispiel das räumliche und kollegiale Umfeld, die Führung, Zusammenarbeit und vieles mehr) reflektiert. Wie erlebt der Coachee aktuell seine Tätigkeit und deren Umfeld? Zuletzt wird noch das Erleben der inneren Freiheit in der aktuellen beruflichen Situation reflektiert. Wie stark nimmt sich der Coachee selbst die Freiheit zur Authentizität? Wie hoch sind erlebte Selbstwirksamkeit und Selbstvertrauen?

Teil 2: In diesem Buchteil erhalten Sie zunächst einen Überblick über die Inhalte der Innermetrix Potenzialanalyse. Sie lernen das Innermetrix Profil genauer kennen. Dazu gehören die drei Kernbausteine des individuellen Leistungspotenzials und deren Relevanz für das eigene Berufsleben. Sie finden dort auch zahlreiche Reflexionsübungen, mit denen eine erste selbstreflektierende Einschätzung des individuellen Potenzials erfolgen kann.

Info

Die drei großen Bausteine des IMX-Profiles

Um folgende drei Bausteine geht es:

- *Das bevorzugte Verhalten:* Dieses kann zum Beispiel entschlossen und extrovertiert oder auch vorsichtig, abwägend sein. Während die einen großen Wert auf nachvollziehbare Argumente und Details legen, treffen andere ihre Entscheidungen eher emotional. Das Tool unterscheidet vier grundsätzliche Verhaltenstypen.
- *Die Grundmotivatoren:* Sie stellen unsere persönliche Werte- und Motivstruktur dar. Was schiebt uns an? Was demotiviert uns? Motiviert es uns zum Beispiel etwas Wertvolles für die Gesellschaft zu tun oder ist es eher das Streben nach Kontrolle und Macht? Blühen wir auf, wenn wir uns eigenständig und autark verwirklichen können oder streben wir danach, immer mehr Wissen anzuhäufen und den Dingen wirklich auf den Grund zu gehen. Es werden insgesamt sieben Grundmotivatoren unterschieden.
- *Die äußeren und inneren Talente:* Die im Tool gemessenen Talente beschreiben die grundsätzliche Art und Weise, wie wir individuell Aufgaben bewerten, angehen oder Probleme lösen. Welche Aspekte eines Problems erkennen wir sofort? Welche übersehen wir? So können Sie und Ihre Coachees Leistungsbeschleuniger und Nicht-Talente erkennen. Wo kommen die individuellen Talente besonders positiv zum Tragen? Wo liegen auf der anderen Seite die Grenzen? Das Tool misst insgesamt 67 einzelne Talente. Es werden jeweils drei Kategorien innerhalb der inneren und äußeren Talente unterschieden.



Dieser Buchteil bietet Ihnen also die Möglichkeit, das individuelle Leistungspotenzial gemeinsam mit Ihren Klientinnen und Klienten selbstreflektierend einzuschätzen, daraus Schlussfolgerungen zu ziehen und Ergebnisse zusammenzufassen.

Teil 3: In diesem Buchteil geht es darum, die Selbstkenntnis, die im zweiten Teil herausgearbeitet wurde, auch in die konkrete Umsetzung in den beruflichen Alltag zu bringen. Der Methodenkoffer gliedert sich in innere und äußere Unterstützer.

- Die *inneren Unterstützer* befinden sich innerhalb der Person des Coachees. Es geht hier zum Beispiel um die Stärkung des Selbstvertrauens, den Umgang mit inneren Widerständen, um die Übernahme persönlicher Verantwortung und stärkende mentale Tools, um das Erreichen der gesteckten Ziele zu fördern. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Stärkung eines Mindsets, welches die eigene Person, deren Potenzial und persönliche Bedürfnisse ernst und wichtig nimmt. Dieses Kapitel schließt mit einer mentalen Zielerreichungsmethode, die den Coachee dabei unterstützt, den inneren Kompass einzunorden.
- Im Rahmen der *äußeren Unterstützer* geht es darum, persönliche Interessen und Ziele auch nach außen selbstsicher zu vertreten und durchzusetzen. Dabei spielen eine starke Kommunikation, ein angemessenes Beziehungsmanagement sowie ein konsequentes Ziel- und Selbstmanagement eine wichtige Rolle. Dieses Kapitel fokussiert eine konkrete, schriftliche Zielplanung.

Jedes Kapitel wird zudem durch praktische Übungen und Reflexionen begleitet, mit deren Unterstützung Sie und Ihre Coachees nicht nur Erkenntnisse gewinnen, sondern jedes Thema auch konkret in die persönliche Praxis übertragen und anwenden können. So werden Ihre Klientinnen und Klienten Ihre beruflichen Ziele Schritt für Schritt angehen und nachhaltig umsetzen können.

Mit diesem Buch erhalten Sie also einen konkreten, praktischen Leitfaden, um Menschen, die sich beruflich gefangen und unerfüllt fühlen, auf dem Weg zur beruflichen Freiheit und zum Erfolg zu begleiten. Sie erfahren, wie Sie die Innermetrix Potenzialanalyse zielführend nutzen können, um Menschen zu umfassender Selbstkenntnis zu verhelfen. Das Buch liefert Ihnen zudem einen großen Strauß an Coaching-Tools, die Sie dabei unterstützen, Coachees professionell und nachhaltig zu einem erfüllten (Berufs-)Leben zu begleiten. Dazu gehören die Stärkung von vorhandenen Ressourcen, mentale Arbeit ebenso wie der Umgang mit Hindernissen sowie kommunikative und organisatorische Tools. So geht der Coachee nicht nur mit einer breiten Selbstkenntnis aus diesem Prozess heraus, sondern wird nachhaltig in die praktische Umsetzung seiner Erkenntnisse hin zu einem authentischen und freien Selbst im Beruf begleitet.

Freiheit ermöglichen heißt Leistung ermöglichen

01

Die Bedeutung der Freiheit für den Erfolg

Hat uns Corona die Freiheit genommen? Wenig Zweifel gibt es an den Einschränkungen unserer äußeren Freiheiten. Ob das Ausmaß dieser Einschränkungen immer angemessen ist oder war, darüber gab und gibt es viele hitzige Debatten. Ich möchte die Frage hier nicht beantworten. Das mag jede und jeder für sich allein tun. Grundsätzlich ist es unsere rechtliche, soziale und politische Ordnung, die uns einen gewissen Rahmen an äußerer Freiheit vorgibt oder auch einschränkt. In einer Demokratie genießen wir, im Vergleich zu anderen Systemen, grundsätzlich ein hohes Maß an äußerer Freiheit und Mitbestimmung. Die Demokratie unterstützt uns dabei, dass wir die oben erwähnten Diskussionen überhaupt öffentlich führen dürfen, dass auch die Meinungsfreiheit, genauso wie die Freiheit im Ganzen, als hohes Gut gilt. Tauschen Sie sich weiter darüber aus, hören Sie anderen zu, versuchen Sie zu verstehen, auch wenn andere Ihre Meinung nicht teilen.

Was im Kontext dieses Buches von besonderem Interesse ist, ist unsere *innere Freiheit*, denn diese besteht unabhängig von den äußeren Umständen und Systemen, in denen wir gerade leben. Diese Freiheit wird uns eben nicht von außen durch die politische Ordnung eingeräumt. Die innere Freiheit können wir uns nur selbst einräumen. Sie steht für die Freiheit von uns Menschen, unsere zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu nutzen und eine Wahl zu treffen.

Stephen R. Covey zeigt in seinem Buch »Der 8. Weg« (2006) eindrucksvoll, dass von allen Geburtsgeschenken, die wir Menschen erhalten, die *Freiheit zu wählen* das wichtigste sei. Sie stehe in starkem Gegensatz zur Kultur von Schuldzuweisungen und Opfermentalität, die in der heutigen Zeit sehr weit verbreitet seien (Covey 2006, S. 57). Diese Freiheit zu wählen schenkt uns die Möglichkeit, unser Leben selbst nach unseren persönlichen Werten zu gestalten. Gleichzeitig erwächst dadurch eine große Verantwortung, die auch die deutsch-amerikanische Lehrerin und Schriftstellerin Edith Hamilton unterstreicht: »Verantwortung ist der Preis, den wir alle für unsere Freiheit bezahlen müssen«.

Wer selbst entscheiden und sein Handeln danach ausrichten kann, trägt gleichzeitig die Verantwortung für die Konsequenzen dieses Handelns. Es liegt dann am Handelnden selbst, aktiv zu werden, um die gewünschten Ergebnisse zu erreichen, anstatt die Schuld für Misserfolge im Außen zu suchen. Freiheit und Verantwortung sind also nicht immer bequem (ebd. S. 60). Die Freiheit hat ihren Preis. Ausreden fallen weg. Man muss die Dinge selbst in die Hand nehmen, mögliches Scheitern riskieren, Veränderungen bewältigen, sich dafür vielleicht unbeliebt machen, Erwartungen möglicherweise enttäuschen, manchmal auch einmal ge-

Die Bedeutung der Freiheit für den Erfolg

gen den Strom schwimmen. Aus diesem Grund ziehen es viele vor, in der bequemen Unzufriedenheit zu verharren, als das Risiko einer Veränderung einzugehen. Berufliche Freiheit wird aber schwer zu realisieren sein, wenn wir jedes Risiko vermeiden.

Natürlich haben wir es nicht selbst in der Hand, wie der Arbeitsmarkt gerade aussieht. Auch können wir uns nicht aussuchen, mit welchen Genen oder Talenten wir auf die Welt gekommen sind oder welche Erfahrungen uns unsere Kindheit beschert hat. All das liegt außerhalb unseres Einflussbereichs. Wir haben aber definitiv eine Wahl, wie wir mit all diesen Gegebenheiten umgehen und was wir daraus machen. Jay Niblick hat es sehr treffend formuliert: »You may not be able to control what talents you possess, but you can definitively control what to do with them« (Niblick 2009, S. 114).

Aber warum ist Freiheit bedeutsam für den *Erfolg*? Betriebswirtschaftlich gesehen wird der Erfolg monetär gemessen. Allgemeiner betrachtet steht Erfolg für das Erreichen bestimmter gesteckter Ziele. Sowohl Unternehmen oder Organisationen als auch Individuen sind also dann erfolgreich, wenn sie ihre definierten Ziele erreichen. Welche Ziele das im Einzelfall sind, kann sehr verschieden sein. Während Unternehmen meist den betriebswirtschaftlichen oder auch gesellschaftlichen Erfolg messen, kann es beim Individuum die Karriere, das familiäre Glück, die berufliche Erfüllung oder ein Mix aus verschiedenen individuellen Zielen sein. Gerade erzählte mir ein Klient, dass es ihn mit großem Stolz erfülle, dass er zu seinen Kindern trotz ehelicher Scheidung einen so vertrauensvollen und guten Kontakt aufrechterhalten konnte. Dieser Erfolg sei für ihn viel wichtiger als jeder noch so spannende Karriereschritt. Was wer als Erfolg verbucht, ist also eine sehr individuelle Angelegenheit. Jeder Mensch hat die Freiheit zu wählen, wo er die Prioritäten setzt.

Wichtig: Berufliche Freiheit bedeutet, in Anlehnung an die beschriebene innere Freiheit, die Wahl und Möglichkeit zu nutzen, das eigene Berufsleben selbstverantwortlich zu gestalten und im Bedarfsfall zu verändern.

Das betrifft auch den Erfolg im Beruf. Jeder kann aus seiner individuellen Perspektive bewerten, was richtig und wichtig ist, und die eigene Karriere und das tägliche Tun entsprechend ausrichten.

Der renommierte deutsche Psychologe Klaus Grawe definiert in seinem Blog (<https://www.klaus-grawe-institut.ch/blog/>) vier Grundbedürfnisse, die für uns Menschen generell bedeutsam sind.



Info

Die vier psychologischen Grundbedürfnisse des Menschen (nach Grawe)

- *Bindung und Zugehörigkeit:* Damit ist das Bedürfnis nach verlässlichen Bezugspersonen gemeint.
- *Kontrolle und Selbstbestimmung:* Hier geht es um das Bedürfnis, das eigene Leben selbstbestimmt zu gestalten, eigene Entscheidungen zu treffen, Situationen zu verstehen und zu kontrollieren.
- *Selbstwerterhöhung und -schutz:* Menschen haben das Bedürfnis, durch das Umfeld gefördert zu werden, Vertrauen zu erfahren, wertgeschätzt zu werden, auch wenn Fehler passieren oder Leistung nicht erbracht wird.
- *Lustgewinn und Unlustvermeidung:* Damit ist das Bedürfnis gemeint, lustvolle, angenehme Erfahrungen zu machen sowie unangenehme oder schmerzhaft Erlebnisse zu vermeiden.

Berufliche Freiheit, das heißt die Möglichkeit, den eigenen beruflichen Weg selbstbestimmt nach eigenen Prioritäten zu gestalten, leistet also einen unmittelbaren Beitrag zu unseren menschlichen Grundbedürfnissen. Dazu gehört ein Tätigkeits- und Arbeitsumfeld, das zur individuellen Persönlichkeit passt, eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, die den individuellen Selbstwert sowie unser Bedürfnis nach verlässlichen beruflichen Bindungen stärkt. Aber: Finden Mitarbeitende solche Rahmenbedingungen nicht vor, laufen grundlegende menschliche Bedürfnisse ins Leere.

Leider ist das Maß an Freiheit, welches Mitarbeitenden in vielen Unternehmen zugestanden wird, meiner Ansicht nach immer noch sehr klein. Der bekannte Managementberater und Bestsellerautor Reinhard K. Sprenger fordert, Mitarbeitende ernst zu nehmen, sie nicht zu bevormunden, gar an ihnen »herumzuschrauben«, sondern ihnen den Raum zu geben, sie selbst zu sein und ihr bestes Selbst im Job einzubringen (Sprenger 2013, S. 100). Wer sich ständig nach den Erwartungen und Vorschriften anderer richten muss, wer sich unter Dauerkontrolle befindet, der ständigen Angst ausgesetzt, etwas falsch zu machen, der wird kaum Verantwortung übernehmen, der wird Vorsicht über Mut walten lassen. Ohne die persönliche Freiheit, nach eigenen Überzeugungen handeln zu dürfen, werden Motivation und Verantwortungsbewusstsein Mangelware bleiben. Dann werden Menschen zu Befehlsempfängern, Innovations- und Veränderungsfähigkeit werden im Keim erstickt.

Das passiert tagtäglich in vielen Unternehmen. Man nimmt den Mitarbeitenden die Verantwortung weg, schreibt ihnen in allen Details vor, was sie wie zu erledigen haben und wundert sich dann, dass niemand mehr Eigeninitiative entwickelt. Mitarbeitende werden unter dem ständigen Druck, externen Anforderungen

Die Bedeutung der Freiheit für den Erfolg

gerecht zu werden, montags schon auf den Freitag warten, um am Wochenende endlich sie selbst zu sein. Wie soll da berufliche Freude entstehen? Wie die Bereitschaft, etwas zu riskieren?

Wo Vertrauen durch Kontrolle, wo Freiraum durch ständige Anweisungen ersetzt werden, werden Selbstverantwortung und Leistungsstärke zu Angst und Gehorsam. Freiheit fördert und ermöglicht Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft. Will ein Unternehmen im globalen Wettbewerb um Innovationen, Veränderungsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg mithalten können und vielleicht sogar zum Vorreiter werden, wird es um den Mut zur Freiheit nicht herumkommen.

Ich möchte an dieser Stelle noch einmal auf die bereits erwähnte Studie von Jay Niblick verweisen. Demnach sind es nicht die maximal talentierten Menschen, die den größten Erfolg haben. Am leistungsstärksten sind jene, die sich selbst gut kennen und dann authentisch im Job agieren. Nicht die Folgsamen haben also Erfolg, sondern jene, die sich die Freiheit nehmen, sie selbst zu sein und nach eigenen Einsichten zu handeln, anstatt Anweisungen zu befolgen. Wer zudem Vertrauen genießt und Rückendeckung spürt, wird umso lieber die Verantwortung für sein Handeln übernehmen. Wer nicht frei ist, der wird nicht das tun, was er kann, sondern das, was von ihm erwartet wird. Das Potenzial der Mitarbeitenden wird begrenzt, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft ausgebremst.

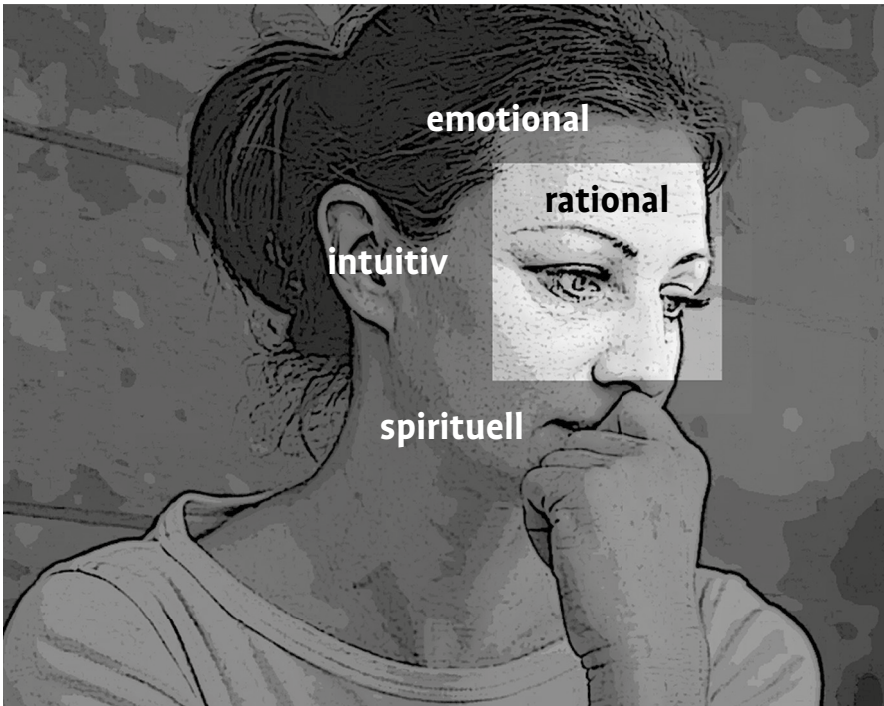
Frederic Laloux hat 2015 in seinem fulminanten Werk »Reinventing Organizations« den Weg hin zu sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit beschrieben. In der 2017 erschienenen illustrierten Ausgabe zeigt er bildhaft und verständlich, warum es so wichtig ist, im Beruf die wahre und gesamte Persönlichkeit einzubringen. Lange Zeit wurden in den Unternehmen immer mehr Persönlichkeitsanteile der Mitarbeitenden aus dem Job verbannt, weil diese dort angeblich keinen Platz hätten. Laloux listet die beruflich angeblich wenig relevanten Persönlichkeitsanteile auf.

- *Das tiefere Selbst:* Dazu gehören zum Beispiel unsere Sehnsüchte, tieferen Hoffnungen für unser Leben, für andere Menschen, für unseren Planeten.
- *Unsere weichen, weiblicheren Anteile:* Das sind zum Beispiel gegenseitige Fürsorge, Empfindsamkeit, Entschleunigung, Verletzlichkeit.
- *Unsere emotionale, intuitive oder spirituelle Seite.*

Es wird vielerorts so viel aus der Persönlichkeit ausgeklammert, weil es scheinbar im Job nichts zu suchen hat, dass am Ende nur noch ein ganz kleiner Teil der Persönlichkeit übrigbleibt – nämlich unsere rationale Seite. Mit Zahlen, Fakten und Argumenten komme man im Beruf angeblich weiter. Alles andere wird häufig als Privatsache angesehen. Um rein rationale, messbare Ergebnisse und Entscheidungen zu erhalten, verzichtet die Arbeitswelt auf einen Großteil der vielschichtigen

Persönlichkeit ihrer Mitarbeitenden. Ein Großteil deren Potenzials befindet sich aber gerade in diesen unter Verschluss gehaltenen Anteilen. Das ist ein extrem hoher Preis sowohl für die Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden!

Wie viel von der Ganzheit ist übriggeblieben?



nach Laloux 2017, S. 89

Sind also Angestellte in den meisten Unternehmen den äußeren Rahmenbedingungen hoffnungslos ausgeliefert? Ist Freiheit und Entfaltung ein Privileg der Selbstständigen? Ganz sicher nicht! Zugegeben, arbeitet man in einer Organisation, in der enge Vorgaben und starke Kontrollen vorherrschen, ist der Weg zur Freiheit steiler und steiniger als in innovativeren Unternehmen, die sich mit neuen Formen der Arbeit intensiver und wohlwollender auseinandersetzen.

Die Bedeutung der Freiheit für den Erfolg

Literaturtipp

Wenn Sie sich intensiver mit dem Thema der neuen Arbeitsformen beschäftigen möchten, dem empfehle ich das Buch von Frithjof Bergmann: »Neue Arbeit, Neue Kultur« (2017).



Dennoch ist der Rahmen häufig deutlich größer, als wir annehmen. Wir können zwar größtenteils die Rahmenbedingungen nicht verändern, aber wir können selbstbestimmt entscheiden, wie wir mit diesen Gegebenheiten umgehen. Darin liegt unsere Freiheit. Wer eigene Bedürfnisse klaglos zurückhält, wer sich nach äußeren Erwartungen richtet, anstatt proaktiv die eigene Rolle weiterzuentwickeln, wer Bedenken verschweigt und kritiklos versucht, Anforderungen gerecht zu werden, der wird seine Freiheit im Unternehmen nicht entfalten können. Der wird es schwer haben, sein Potenzial zu nutzen und Motivation zu finden.

Die Bestsellerautoren Anja Förster und Peter Kreuz leisten als Managementvordenker und »Rebels at Work« an dieser Stelle eine hervorragende Überzeugungsarbeit. In »Macht, was ihr liebt« (2015) fordern sie zum Ungehorsam, Selbstdenken und -Einbringen auf, weil Leistung nur durch individuelle, mutige und echte Persönlichkeiten möglich werde.

Wichtig: Innere Freiheit bedeutet also, die Wahlmöglichkeiten, die wir haben, selbstbestimmt zu nutzen. Diese innere Freiheit kann uns niemand nehmen, selbst wenn die äußere Freiheit, die Rahmenbedingungen, mancherorts eingeschränkt sein mögen.