

## Transferunterlage Boxenstop 3 für Führungskräfte (Teil 1)

# Glaubenssätze - Persönliche Barrieren aufspüren und als Entwicklungschance nutzen

<https://www.youtube.com/watch?v=s9dHPIB2mSU>

**Bernd Kraft**  
**Kompetenzverbund Unternehmensberatung (KVUB)**

**Kontakt:**

Bernd Kraft  
Kompetenzverbund Unternehmensberatung (KVUB)  
Heinz-Kluncker-Strasse 4  
42285 Wuppertal

Tel.: +49 (0) 202 - 31 77 2678

Fax: +49 (0) 202 - 31 77 2677

Mobil: +49 (0) 172 - 204 0112

Mail: [bernd.kraft@kvub.de](mailto:bernd.kraft@kvub.de)

Internet: [www.kvub.de](http://www.kvub.de)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/bernd-kraft-2b463740>

Xing: [https://www.xing.com/profile/Bernd\\_Kraft4/cv](https://www.xing.com/profile/Bernd_Kraft4/cv)

## Inhalte:

1. Ziele: Was bringt mir dieser Boxenstop?	3
2. Was sind Glaubenssätze?	4
3. Liste typischer Glaubenssätze von Führungskräften	5
4. So erkennen Sie Ihre Glaubenssätze, und wandeln Sie ins Positive um	6
4-Fragen-Schema zur Umwandlung Ihrer Glaubenssätze ins Positive	9
5. Transkript des Podcasts (vollständiger Text)	11
6. Das ausführliche Praxisbeispiel aus dem Podcast (zum Nachlesen)	15
7. Zusammenfassung und unser Unterstützungsangebot	18
8. Infos zu unserem Kompetenzverbund Unternehmensberatung (KVUB)	19

Im 2. Teil dieses Boxenstops wird es vertiefend um Glaubenssätze gehen, die unser Rollenverständnis als Führungskraft prägen und somit die Wirkung auf unsere Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen.

**Buchempfehlung zum Weiterlesen:** Klaus Grochowiak & Susanne Haag (2010): Die Arbeit mit Glaubenssätzen als Schlüssel zur seelischen Weiterentwicklung. Schirner Verlag.

<https://www.amazon.de/Die-Arbeit-mit-Glaubenss%C3%A4tzen-Weiterentwicklung/dp/3897674122>

## 1. Ziele: Was bringt mir dieser Boxenstop?

In der ersten Episode des Boxenstops möchten wir Ihnen das Konstrukt und die Wirkung von Glaubenssätzen vorstellen. Ziel soll es sein,

- Ihre eigenen Glaubenssätze zu erkennen,
- deren Einfluss auf Ihre Führungsarbeit zu reflektieren
- und im Sinne Ihrer persönlichen Führungsleistung positiv zu gestalten

Je nach Ausprägung Ihrer Glaubenssätze finden Sie hier einige Beispiele, wie Sie davon profitieren können:

- Bewussterer Umgang mit Ihrer Macht und Rolle als Führungskraft
- Mehr Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen
- Größere Auswahl von Handlungsoptionen
- Bewussteres Reagieren unter Druck
- Flexibleres Umsteuern von Entscheidungen
- Erkennen und bewusstes Regulieren Ihrer persönlichen Treiber
- Reduktion von zwanghaftem Handeln
- Größere Akzeptanz bei Ihren Kollegen und Mitarbeitern
- Gesundere Dosierung ihrer Lebensenergie
- Souveräne Gelassenheit - auch in schwierigen Führungssituationen „den Kopf über Wasser halten“

## 2. Was sind Glaubenssätze?

Auszüge aus dem vollständigen Transkript des Podcasts (ab Seite 11):

*„Glaubenssätze sind bewusste oder unbewusste Überzeugungen über uns selbst und darüber, was uns in der Welt um uns herum möglich ist. Sie wirken sich in erheblichem Maße auf unsere alltägliche Leistungsfähigkeit aus.*

*Sie sind auf Erfahrung basierende Annahmen, die wir in der Vergangenheit meist unbewusst getroffen haben. Dabei kann die Erfahrung auch darin bestehen, dass wir beispielsweise in unserer Erziehung eine Annahme von unseren Eltern oder anderen Autoritätspersonen kritikfrei übernommen haben. „Schuster bleib bei Deinen Leisten“ könnte beispielsweise so ein Glaubenssatz sein. Wie alle Glaubenssätze birgt er eine positive Absicht in sich, nämlich nur das zu tun, was man auch wirklich gut kann.*

*Glaubenssätze haben oft einen Bezug zu eigenen Fähigkeiten („Was kann ich, was kann ich nicht?“), aber auch zur eigenen Identität („Wer bin ich, wer bin ich nicht?“).*

Grundsätzlich unterscheiden wir zwei Kategorien von Glaubenssätzen:

- **Einerseits die, die unseren Fähigkeiten dienen**, wie „In der Ruhe liegt die Kraft!“.
- **Andererseits diejenigen Glaubenssätze, die uns an der Entfaltung unserer persönlichen Ressourcen hindern**: „Das schaffe ich nie!“

Es leuchtet sofort ein, dass beispielsweise ein Stabhochspringer, Sekunden vor dem Absprung, mit einer inneren Überzeugung es nicht schaffen zu können, wenig Chancen hat, seine persönliche Bestmarke zu überspringen.

Wenn er hingegen an seine Leistungsfähigkeit glaubt und vor seinem geistigen Auge auch noch ein klares Bild von einem erfolgreichen Sprung skizziert, steigert er damit seine Aussicht auf Erfolg erheblich. Es macht also Sinn, einmal darüber nachzudenken, was es mit unseren Glaubenssätzen auf sich hat.

### 3. Liste typischer Glaubenssätze von Führungskräften

Überprüfen Sie doch einmal beim Durchlesen, wo Sie sich ggf. wiederfinden - und ob das eher ein förderlicher, oder eher ein hemmender Glaubenssatz ist, um seine persönlichen Ressourcen optimal zu nutzen:

- Als Führungskraft muss ich immer beschäftigt sein.
- Als Führungskraft muss ich Vorbild sein, und mehr arbeiten als alle anderen.
- Ich muss es besser können als meine Mitarbeiter.
- Ich muss als Führungskraft gleichzeitig auch ein Kollege bleiben, sonst verliere ich den guten Draht zu meinen Mitarbeitern.
- Ich muss meine Mitarbeiter glücklich und zufrieden machen.
- Ich darf meinen Mitarbeitern keine zu engen Ziele vorgeben, sonst schränke ich sie in ihrem Freiraum ein.
- Nicht getadelt ist genug gelobt.
- Als Führungskraft muss ich immer eine Lösung haben.
- Als Führungskraft darf ich keine Schwäche zeigen.
- Wenn man nicht alles selber macht, wird es nichts.
- Man hört mir nicht zu.
- Ich habe schlechte Mitarbeiter.
- Wenn ich eine Forderung durchsetze, mache ich mich unbeliebt.
- Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser.
- Um Hilfe zu bitten, ist ein Zeichen von Schwäche.
- Nur perfekt ist gut genug.
- Ich bin nur dann glücklich, wenn meine Mitarbeiter mich mögen.
- Wenn jemand nicht meiner Meinung ist, mag er mich nicht.
- Ich treffe Entscheidungen am besten allein.
- Viel hilft viel.

(Fortsetzung: Typische Glaubenssätze von Führungskräften)

- Entweder man kann führen, oder man kann es nicht.
- Menschen sind von Natur aus faul.
- Nur wenn ich mächtig bin, werde ich akzeptiert.
- Um meine Interessen durchzusetzen, brauche ich Macht.
- Ich halte Macht für etwas sehr Gefährliches.
- Macht ist mir völlig egal.
- Ich habe Angst vor Autoritäten.
- Ich habe immer gegen Autoritäten gekämpft.
- Wenn ich Autorität habe, bin ich wichtig.
- Ohne eine autoritäre Führung, bekomme ich nichts auf die Reihe.
- Als Autorität, werde ich respektiert.
- Wenn ich autoritär bin, fühle ich mich anmaßend.
- Ich kann mir nicht vorstellen, autoritär zu sein.
- Ich darf nicht autoritär sein.
- Ich werde es allen beweisen.
- Statussymbole verleihen mir eine Autorität.
- Den Status, den ich mir wünsche, erreiche ich sowieso nie.
- Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr.
- Arbeiten muss jeder, Berufung finden nur wenige.

## 4. So erkennen Sie Ihre Glaubenssätze, und wandeln sie ins Positive um

Im ersten Teil geht es darum, Ihre Glaubenssätze zu erkennen und vollständig zu formulieren. Die folgenden Anregungen und Leitfragen sollen Sie dabei anleiten:

### A. Was sind meine Normen, Prinzipien, Ge- und Verbote, an denen ich mein Handeln ausrichte?

Listen Sie hierzu alles auf, was Ihnen dazu einfällt. Denken Sie dabei auch an Botschaften aus Ihrer Kindheit oder Werte die Sie mit ihren Freunden oder ihrem Partner teilen, aber auch Prinzipien, die ihr Handeln als Führungskraft ausmachen. Lassen Sie sich auch von der Beispielliste auf den Seiten 5-6 inspirieren.

- Glaubenssätze beginnen häufiger mit: „Ich muss...“ / „Ich darf nicht...“, können sich aber auch auf andere Personen beziehen, zum Beispiel: „Die anderen müssen...“ / „Die anderen dürfen nicht...“ **Zum Beispiel:**
- *„Als Führungskraft muss ich immer beschäftigt sein“*
- *„Wenn ich nett zu meinen Mitarbeitern bin, dann müssen sie im Gegenzug auch nett zu mir sein“*

### B. Welche Glaubenssätze resultieren daraus, die mich zuweilen an einer realistischen Auseinandersetzung mit einer gegebenen Situation hindern und somit meine Wirksamkeit als Führungskraft einschränken?

Hier ist es hilfreich, Ihre Liste daraufhin zu prüfen, welche der Glaubenssätze Sie schon einmal in *eine unbewegliche Entweder-oder-Haltung* bringen. Ein Erkennungsmerkmal könnte auch sein, dass sie beim Reflektieren Ihrer Glaubenssätze einen starken Impuls der Identifikation und Zustimmung verspüren, gleichzeitig aber auch Beispiele finden, wo Sie sich mit diesem Glaubenssatz auch schon einmal bei sich selbst oder anderen „festfahren“.

Was könnten Glaubenssätze auf Ihrer Liste sein, die es Ihnen zuweilen schwer machen und Sie in Ihrer Souveränität und Handlungsfreiheit einschränken?

Welche Glaubenssätze lösen bei Ihnen auch schon einmal Verunsicherung aus, wenn es um die Entwicklung Ihrer Führungspersönlichkeit geht? Womit ecken Sie zuweilen an oder was lässt Sie „quer im Stall“ stehen?

Suchen Sie sich für eine erste Übung zunächst 1-2 Glaubenssätze aus, von denen Sie das Gefühl haben, dass diese Sie in Ihrer Führungsarbeit limitieren.

### **C. Meine Glaubenssätze ins Positive transformieren - also so umgestalten, dass sie ihre limitierende Wirkung auf meine Führungsleistung verlieren**

Beispiel für den Glaubenssatz „**Als Führungskraft muss ich immer beschäftigt sein!**“

Im 1. Schritt gilt es, die **positive Absicht** hinter diesem Glaubenssatz zu beschreiben. Dies könnte möglicherweise folgende sein: „**Ich möchte als gute Führungskraft anerkannt werden.**“

Im 2. Schritt wird der Glaubenssatz um seine positive Absicht ergänzt und im **Entweder-Oder-Modus** formuliert:

**Entweder ich bin immer beschäftigt, oder ich werde nicht als gute Führungskraft anerkannt.**

Diesen vervollständigten Glaubenssatz aus Schritt 2 können Sie anschließend ins Positive umwandeln, indem Sie das 4-Fragen-Schema auf der folgenden Seite nutzen.



## 4-Fragen-Schema zur Umgestaltung Ihrer Glaubenssätze ins Positive

### Frage 1: Ist das wirklich wahr, dass...

...ich immer beschäftigt sein muss, um als gute Führungskraft anerkannt zu werden?

Wenn man dieser Frage bewusst nachspürt, kommt man in der Regel an einen Punkt, wo man sich nicht wirklich sicher sein kann, dass dieser Glaubenssatz der Wahrheit entspricht.

### Frage 2: Was macht es mit mir, wenn ich dieser Vorannahme Glauben schenke?

Hier listet man dann auf, was alles passiert, bzw. was dann in der Folge auch nicht passiert:

- Ich fühle mich ständig unter Strom
- Mir bleibt keine Zeit für die Mitarbeiter
- Hin und wieder habe ich das Gefühl den Überblick zu verlieren
- Es gelingt mir nur unzureichend Dinge zu delegieren
- Manchmal fühle ich mich sehr müde, zuweilen ausgebrannt
- In Besprechungen mit anderen verliere ich schon mal die Konzentration
- Keiner setzt hier richtige Prioritäten...
- Mir bleibt nur wenig Zeit für eine Familie und Freunde

In der Regel ist es erstaunlich, einmal zu betrachten, was ein Glaubenssatz so bewirken kann - obwohl wir nicht sicher sein können, dass er tatsächlich der Wahrheit entspricht.

### Frage 3: Wer könnte ich sein, wenn es diesen Glaubenssatz für mich nicht gäbe?

Auch diese Auflistung ist wieder eine Sammlung der Ideen, die Ihnen dazu kommen:

- Ich hätte mehr Zeit für meine Mitarbeiter
- Ich wäre entspannter und hätte mehr Überblick
- Ich könnte mich bewusster um Führungsaufgaben kümmern und Prioritäten setzen
- Ich könnte mir über die Zukunft Gedanken machen und daraus Ziele ableiten
- Ich würde Innovationen anstoßen und meine Mitarbeiter entwickeln
- Ich hätte mehr Reserven für alltägliche Ad-hoc Ereignisse

**Frage 4: Wie kann ich meinen Glaubenssatz so formulieren, dass er nach dieser Übung stimmiger wird - also mehr an meine zuvor skizzierte Wahrheit herangeführt wird?**

Dabei könnte möglicherweise folgendes herauskommen:

- **Wenn ich immer beschäftigt bin, kann ich gar keine gute Führungskraft mehr sein!**  
Wenn man diese Erkenntnis, in eine positive **Sowohl-als-auch Formulierung** umwandelt, könnten Sie wie folgt der Realität annähern:

- **Wenn ich nicht ständig beschäftigt bin,**
- **dann kann ich sowohl Zeit für wichtige Führungsaufgaben finden,**
- **als auch als gute Führungskraft anerkannt werden.**

Was sich bei Frage 4 auch immer für Ihre persönlichen Glaubenssätze ergibt - es wird sich in der Regel der Realität angenähert haben und Ihre mentale Haltung zu diesem Thema positiv wenden.

In der Folge sollte ich mir diesen korrigierten Glaubenssatz immer mal wieder vor Augen führen, insbesondere dann, wenn ich wieder einmal vor lauter Arbeit „Land unter“ habe.

Dann gilt es zu erkennen, dass ich in ein altes Glaubensmuster zurückgefallen bin, aus dem ich nur mit sehr bewussten Gegenmaßnahmen wieder herausfinde.

## 5. Transkript zum Podcast (vollständiger Text)

Nun, zunächst einmal die Frage, was versteht man unter Glaubenssätzen und wo kommen sie her?

Kennen Sie das, dass Ihnen schon einmal etwas gelungen ist, was Sie selber nicht für möglich hielten? Dann kennen Sie vielleicht auch das Gefühl, wie motivierend es sein kann, sich von einer verborgenen Kompetenz überraschen zu lassen. „Ich hätte es selber nicht gedacht, dass ich das hinbekomme“, denken wir dann insgeheim oder sprechen das auch offen aus. Was uns in solchen Momenten überrascht, ist die Tatsache, dass wir wohl an etwas geglaubt haben, beispielsweise an eine nicht vorhandene Fähigkeit, was offensichtlich so nicht stimmen kann. Und dennoch haben wir unser Handeln, bewusst oder unbewusst, immer wieder daran ausgerichtet, das heißt, alles getan bzw. oft auch nicht getan, um uns in diesem Glaubenssatz zu bestätigen.

Wir erleben also Situationen, wo wir uns über begrenzende Glaubenssätze hinwegsetzen und entlarven diese als unrichtig. „Eigentlich hätte ich es längst einmal wagen oder machen sollen“, kann dann eine überraschende Erkenntnis sein.

Ja, wie es so schön heißt, der Glaube versetzt Berge, aber er ist auch ein Baumeister selbstauferlegter Grenzen und kann hohe Mauern entstehen lassen, die uns bei unserer Entwicklung im Wege stehen.

Manchmal schaffen wir auch etwas Herausragendes, ohne überhaupt darüber nachgedacht zu haben, wie groß das Risiko des Scheiterns tatsächlich hätte sein können. Getreu dem Motto, alle sagten es kann nicht funktionieren, nur einer wusste es nicht und hat es einfach gemacht. Nicht selten sind es also auch die Glaubenssätze von anderen, die sie über uns haben und die sich als unwahr herausstellen können. Und auch das führt zuweilen zu Überraschungen.

Grundsätzlich unterscheiden wir zwei Kategorien von Glaubenssätzen:

Die, die unseren Fähigkeiten dienen wie „in der Ruhe liegt die Kraft!“ oder Glaubenssätze, die uns an der Entfaltung unserer persönlichen Ressourcen hindern: „Das schaffe ich nie!“

Es leuchtet sofort ein, dass beispielsweise ein Stabhochspringer, Sekunden vor dem Absprung, mit einer inneren Überzeugung es nicht schaffen zu können, wenig Chancen hat, seine persönliche Bestmarke zu überspringen. Wenn er hingegen an seine Leistungsfähigkeit glaubt und vor seinem geistigen Auge auch noch ein klares Bild von einem erfolgreichen Sprung skizziert, steigert er damit seine Aussicht auf Erfolg erheblich.

Es macht also Sinn, einmal darüber nachzudenken, was es mit unseren Glaubenssätzen auf sich hat.

Eines können wir aus dem Beispiel schon ableiten: Glaubenssätze, also bewusste oder unbewusste Überzeugungen über uns selbst und darüber, was uns in der Welt um uns herum möglich ist, wirken sich im erheblichen Maße auf unsere alltägliche Leistungsfähigkeit aus.

Und so verfügen wir natürlich auch über positive Glaubenssätze, also Überzeugungen, die uns in bestimmten Situationen Orientierung und eine Form von Sicherheit geben: „Ich kann sehr gut verhandeln“ oder, „Ich bin eine sehr gute Fachkraft“. Glaubenssätze haben also oft einen Bezug zu eigenen Fähigkeiten („Was kann ich, was kann ich nicht?“), aber auch zur eigenen Identität („Wer bin ich, wer bin ich nicht?“).

Aber, worin bestehen nun die Chancen, wenn ich mich als Führungskraft mit Glaubenssätzen beschäftige? Um das herauszufinden, muss ich mich zunächst einmal mit dem Konstrukt und den Eigenschaften von Glaubenssätzen auseinandersetzen.

Hierzu einmal eine allgemeine Beschreibung: Glaubenssätze sind auf Erfahrung basierende Annahmen, die wir in der Vergangenheit meist unbewusst getroffen haben. Dabei kann die Erfahrung auch darin bestehen, dass wir beispielsweise in unserer Erziehung eine Annahme von unseren Eltern oder anderen Autoritätspersonen kritikfrei übernommen haben. „Schuster bleib bei Deinen Leisten“ könnte beispielsweise so ein Glaubenssatz sein, der, wie alle Glaubenssätze, eine positive Absicht in sich birgt, nämlich nur das zu tun, was man auch wirklich gut kann. Aber, woher weiß der Schuster eigentlich, dass er etwas ganz anderes nicht auch oder sogar noch besser könnte?

Diese Frage stellen wir aber so typischerweise nicht. Vielmehr glauben wir, dass unsere Annahmen über uns und die Welt wahr sind.

Damit werden Glaubenssätze zu Regeln, die unsere Wahrnehmung, unser Denken und Verhalten beeinflussen. Dabei beziehen sich diese Annahmen auf einen erlebten oder ungeprüft übernommenen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung oder stellen den Zusammenhang zweier Dinge her, die nicht notwendiger Weise etwas miteinander zu tun haben: („Ich wurde zu der Besprechung nicht eingeladen, also mag man mich nicht dabei haben.“). Das der Grund auch ein ganz anderer sein könnte, ziehen wir dabei nicht mehr in Betracht. Stattdessen erleben wir unsere Annahme kritikfrei als richtig, ohne sie bewusst zu überprüfen. Die Sicherheit mit der wir das tun, festigen wir im Weiteren dadurch, dass wir unsere Wahrnehmung selektiv darauf ausrichten, was unseren Glaubenssatz bestätigt: „Kollege Müller hat mich so distanziert begrüßt, und der war ja auch bei der Besprechung dabei.“ Wir sehen das, was wir glauben.

Im Weiteren sind Glaubenssätze mit unseren Emotionen gekoppelt. Sie lösen somit in uns ein Gefühl von Stimmigkeit (Kongruenz) aus. Beispiel: „Wer A sagt muss auch B sagen, ergo ist es richtig, dass ich mich von einer Entscheidung nicht so schnell abbringen lasse. Solange diese Überzeugung mit meinem Verhalten übereinstimmt, erlebe ich diese Haltung als angenehm und konsistent. Nun könnte es ja sein, dass ich bei B feststelle, dass A falsch war! Das aber zuzulassen, entspricht nicht dem woran ich mein Handeln zuvor ausgerichtet

habe. Im Ergebnis kann dies dazu führen, dass es mir sehr schwerfällt, frühzeitig zurück zu rudern und neu zu denken.

Gerade als Führungskraft ist es nicht so einfach, die eigenen Überzeugungen und Erklärungsmuster infrage zu stellen, da dies nicht selten mit einem Eingeständnis vor Kollegen oder auch Mitarbeitern einhergeht.

Zuweilen springt sogleich ein weiterer Glaubenssatz an, dass beispielsweise eine Führungskraft keine Fehler machen darf. Wir können uns schnell vorstellen, wie sich das Ganze weiterentwickelt, wenn die Führungskraft nun nicht in der Lage ist, auch einmal zu überprüfen, woran sie ihr ursprüngliches Handeln ausgereicht hat.

Also, es lohnt sich ungemein, an seinen Überzeugungen zu arbeiten. Doch, woran erkenne ich meine Glaubenssätze, vor allem die, die mich häufiger, mehr oder weniger unbewusst limitieren? Und wie schaffe ich es dann, diese auf eine konstruktive Weise für mich zu nutzen oder zumindest Ihnen etwas von Ihrer reduzierenden, um nicht zu sagen, destruktiven Macht zu nehmen?

Glaubenssätze sind nicht von Natur aus „gut“ oder „schlecht“.

Viele Leitsätze haben durchaus ihren Sinn, selbst wenn sie uns zuweilen behindern. Viele dienen der Abwägung einer Situation und sollen uns beschützen. Die Frage ist also vielmehr, inwieweit ein früher einmal zutreffender Glaubenssatz hinsichtlich seines Nutzens für unsere aktuelle Lebenssituation und damit auch unserem beruflichen Umfeld heute noch hilfreich ist. So kann ein Glaubenssatz aus der Vergangenheit „Sei brav!“ durchaus viel Positives bewirkt haben, mir aber für meine zukünftige Entwicklung im Wege stehen. Oft sind es gerade die gut gemeinten Glaubenssätze aus unsere Kindheit, die uns heute immer noch unbewusst vorschreiben was sich gehört oder was unanständig ist: Hier ein paar Beispiele für so genannte kritische Elternbotschaften, die sich bei uns zu Glaubenssätzen und damit zu ungeprüfte Treiber verfestigen können:

- „Sei nicht oberflächlich, sei perfekt!“
- „Sei nicht bequem, streng Dich an!“
- „Eck nicht an, mach es anderen recht!“
- „Bummel nicht, beeil Dich!“
- „Zeig keine Schwäche, sei stark!“

Das Glaubenssätze grundsätzlich nicht schlecht sind, wird uns dann deutlich, wenn wir erkennen, dass jeder Glaubenssatz einer positiven Absicht folgt.

Der Glaubenssatz „Wer A sagt muss auch B sagen“ stärkt die positive Absicht, nicht so schnell aufzugeben und sich von seinen Entschlüssen nicht so einfach abbringen zu lassen. „Bleib konsequent und unbeirrbar in Deinem Handeln und lasse Dich nicht von anderen aus Deinem Konzept bringen“, souffliert er seinem Inhaber.

Diese Haltung stärkt sein Handeln aber nur solange, wie er faktisch mit seinem Vorgehen nicht auf Widersprüche stößt, die ihn eigentlich dazu anhalten müssten, A in Zweifel zu ziehen und umzudenken. Denn, man kann ja auch bei B feststellen, dass A falsch war.

Wenn nun dieser Glaubenssatz sehr stark geprägt ist, dann wird aus der von ihm ausgehenden Beharrlichkeit und Konsequenz, so etwas wie eine dogmatische Engstirnigkeit. Überprüfen Sie doch für sich einmal, wie gut sie bewusst getroffene Entscheidung flexibel umgesteuert bekommen, wenn es aus der Situation heraus geboten erscheint.

Wenn sie sich dazu auch schon mal ein wenig sperrig erleben oder andere ihnen in solchen Situationen fehlende Flexibilität vorwerfen, sie also an einmal getroffenen Entscheidungen wider besseres Wissen festhalten, dann kann es sein, dass Ihnen die ursprünglich positive Absicht ihres Glaubenssatzes ein Beinchen stellt. In der Folge werden sie als unbeweglich und starr erlebt, obwohl ein flexibles Denken und Handeln, nicht selten für ihr Umfeld gut sichtbar, der Situation angemessener wäre.

Der erste Bundeskanzler der Bundesrepublik Deutschland, Konrad Adenauer, zeigt sich in solchen Situationen sehr flexibel und sagte einmal: „Was stört mich mein Geschwätz von gestern“. Es ist schnell vorstellbar, dass ihm diese Haltung von seinen Kritikern als Wankelmütigkeit ausgelegt wurde. Aber, das Zitat wird oft nicht vollständig wiedergegeben. Tatsächlich soll er wohl folgendes gesagt haben: „Was stört mich mein Geschwätz von gestern, nichts hindert mich, weiser zu werden.“

Erst das ganze Zitat lässt die positive Absicht seines Glaubenssatzes erkennen, nämlich nicht zu eitel an einer Meinung festzuhalten, wenn deutlich angezeigt ist, dass man damit im Sinne neuer Erkenntnisse nicht mehr richtig liegt. Andererseits kann eine Übertreibung dieser positiven Absicht natürlich dazu führen, dass ein Verhalten in eine opportune Wankelmütigkeit abdriftet.

Wie so oft, gibt es auch bei Glaubenssätzen zwei Seiten einer Medaille: Wenn ich mir beide Seiten deutlich vor Augen führe, kann ich die positive Absicht des Glaubenssatzes so regulieren, dass er in der Übertreibung meine Möglichkeiten nicht einschränkt.

Da ist er wieder, der von mir im Boxenstop 1 thematisierte Sowohl-als-auch-Modus, der mich vor einer selbstauferlegten Alternativlosigkeit und einer nicht selten damit einhergehenden geistigen Enge, bewahren kann. Stattdessen sind limitierende Glaubenssätze eher im Entweder-oder-Modus anzutreffen.

## 6. Das ausführliche Beispiel aus dem Podcast (zum Nachlesen)

„Das schaffe ich nie!“ ist ja zunächst einmal ein sehr limitierender Glaube über seine Fähigkeiten zu irgendetwas. Dabei könnte ich es ja eigentlich belassen, weil ich mir nicht nur ziemlich sicher bin es nicht schaffen zu können, sondern diesen Gedanken auch deutlich für realistisch halte. Mehr sogar noch, ich halte diese Annahme für die einzige, unumstößliche Wahrheit und unterlasse deshalb alles was mich auf den Weg bringen könnte, es einmal zu versuchen.

Die positive Absicht des Glaubenssatzes könnte zum Beispiel sein, dass ich nicht versagen und mich nicht blamieren möchte.

Der ganze Glaubenssatz lautet also wie folgt: Das schaffe ich nie, weil ich Angst habe zu versagen und ich mich dann schäme. Also entweder schaffe ich es oder ich muss mich schämen.

Ich möchte diesen Glaubenssatz einmal als Beispiel nehmen, um Ihnen ein Konzept vorzustellen, was aus vier Fragen besteht. Die amerikanische Autorin Byron Katie hat daraus ein Selbstfindungssystem entwickelt, was sie „The Work“ nennt. Es ist eigentlich darauf ausgerichtet, seine Eigen- und Außenwahrnehmung neu zu justieren.

(Buchempfehlung: *Leben was ist. Wie vier Fragen Ihr Leben verändern können*, von Byron Katie)

Ich setze dieses Konzept sehr gerne im Coaching ein und habe herausgefunden, dass es sich, mit kleinen Anpassungen, auch für das Gestalten von Glaubensätzen eignet.

Als Hinweis möchte ich hier einfügen, dass es sehr hilfreich ist, diese Übung schriftlich durchzuführen und konsequent darauf zu achten, die Reihenfolge der vier Fragen einzuhalten. Wie bereits angekündigt, finden sie dazu ein Arbeitspapier auf [www.coaching-kvub.de](http://www.coaching-kvub.de).

Nun, bringen wir einmal das Konzept für den zuvor angesprochenen Glaubenssatz „Das schaffe ich nie!“ zur Anwendung (*vgl. das Konzept auf Seite 9-10*):

### **Frage 1: Ist das wirklich wahr, dass ich es nie schaffen werde?**

Wenn man dieser Frage bewusst nachspürt, kommt man in der Regel an einen Punkt, wo man sich nicht wirklich sicher sein kann, dass dieser Glaubenssatz der Wahrheit entspricht.

## **Frage 2: Was macht es mit mir, wenn ich dieser Vorannahme Glauben schenke?**

Hier listet man dann auf, was alles passiert, bzw. dann oft eben nicht passiert:

- ich versuche es erst gar nicht
- ich werde es nie herausfinden...
- ich fühle mich unwohl, wenn ich daran denke
- ich werde neidisch auf andere, die es können
- ich suche immer wieder nach Argumenten, warum es richtig ist das zu glauben usw.
- ich kreierte weitere Glaubenssätze, die meine Annahme es nicht schaffen zu können, stützen: Ich habe es ohnehin nie gebraucht!

In der Regel ist es erstaunlich einmal zu betrachten was ein Glaubenssatz so bewirken kann, obwohl wir nicht sicher sein können, dass er tatsächlich der Wahrheit entspricht.

## **Frage 3: Wer könnte ich sein, wenn es diesen Glaubenssatz für mich nicht gäbe?**

Oft ist man erstaunt, was man dann alles auflisten kann:

- ich würde es vielleicht einfach einmal probieren
- ich würde erleben, wie weit ich dabei komme
- ich würde, wie bei vielen anderen Dingen auch, sukzessiv lernen...
- ich würde mich wesentlich besser bei diesem Thema fühlen
- das Erreichen würde mir verschiedene neue Dinge ermöglichen
- ich würde am Ende auf jeden Fall etwas dabei lernen

**Frage 4: Wie kann ich meinen Glaubenssatz so formulieren, dass er nach dieser Übung stimmiger wird**, indem er mehr an meine zuvor skizzierte Wahrheit herangeführt wird?

Dabei könnte möglicherweise folgendes herauskommen:

- Ich kann sowohl herausfinden ob ich es schaffe, als auch am Ende vielleicht stolz auf mich sein.

Was sich tatsächlich nach dieser Übung verändert, ist die eigene emotionale Haltung zu diesem Glaubenssatz und damit natürlich auch zu der bisher noch angezweifelten Kompetenz.

In der Folge sollte ich mir diesen korrigierten Glaubenssatz immer mal wieder vor Augen führen, insbesondere dann, wenn ich wieder einmal eine mögliche Fähigkeit ablehne. Dann gilt es zu erkennen, dass ich in ein altes Glaubensmuster zurückgefallen bin, aus dem ich nur mit sehr bewussten Gegenmaßnahmen wieder herausfinde.



Was bei Frage 4 auch immer herauskommt, es wird sich in der Regel einer möglichen Realität angenähert haben und meine mentale Haltung zu diesem Thema positiv wenden.

Um diese Übung anwenden zu können, benötigen Sie also einen limitierenden Glaubenssatz und seine dahinterliegende positive Absicht.

## 7. Zusammenfassung zum Boxenstop 3 über Glaubenssätze (Teil 1)

- Glaubenssätze haben einen erheblichen Einfluss auf unser Handeln und unsere Leistungsfähigkeit
- Glaubenssätze sind ein Wahrnehmungsfilter - wir nehmen das wahr, was wir glauben
- Glaubenssätze sind Verallgemeinerungen und nicht zwingend auf Logik angewiesen
- Glaubenssätze werden durch Zustimmung oder Widerspruch eher verstärkt
- Glaubenssätze vertragen Ausnahmen: „Geld verdirbt den Charakter. Nun, mein Freund Hans, der Millionär ist, stellt eine Ausnahme dar. Aber in der Regel ist da schon was dran.“
- Glaubenssätze sind auf Mitarbeiter übertragbar: „Sie müssen wissen, so ist das nun mal in unserer Firma.“
- Limitierende Glaubenssätze lassen sich, und das ist das wundervolle, durch Hinterfragen positiv gestalten und umwandeln.

Wir freuen uns, wenn wir Ihnen das Thema Glaubenssätze mit diesem Boxenstop ein wenig näherbringen konnten. Mit Hilfe der zusammengestellten Informationen im Download, sollte Ihnen bereits eine erste Arbeit mit Glaubenssätzen möglich werden.

Im 2. Teil dieses Boxenstops wird es darum gehen, wie Sie Glaubenssätze Ihrer Mitarbeiter erkennen und bei Ihrer Führungsarbeit berücksichtigen können.

**Natürlich können Sie uns auch als Coach zu ihren Entwicklungswünschen ansprechen:**

Rufen Sie uns dazu einfach an. In einem ersten Telefonat können wir uns dann besprechen, welchen Umfang unsere Unterstützung haben sollte.

Hierzu bieten wir Ihnen, neben persönlicher Beratung, auch individuelles Coaching an. Da wo es Sinn macht, können wir Coachingsequenzen auch online gestalten. Bei Interesse finden sie dazu weitere Infos unter **[www.coaching-kvub.de](http://www.coaching-kvub.de)**

Also, wir freuen uns auf ihr Feedback und einen weiteren Austausch mit Ihnen.

*Herzliche Grüße aus der Boxengasse,  
Ihr Bernd Kraft*

**[Bernd.kraft@kvub.de](mailto:Bernd.kraft@kvub.de) // Mobil: 0172-20 40 112**

## 8. Der Kompetenzverbund KVUB - 15 Jahre Führungskräfteentwicklung



Sieben Jahre als Projektingenieur sowie 14 Jahre Leiter der Personalentwicklung bei einer Business Unit von Akzo Nobel prägten das Selbstverständnis von Bernd Kraft bezüglich interdisziplinärer Zusammenarbeit und Führung:

***„Führung bedeutet, sich aufrichtig über den Erfolg seiner Mitarbeiter freuen zu können.“***

1997 spürte er, diese Erfahrungen weitergeben zu wollen und sie wurden somit zum Grundstein seiner erfolgreichen Entwicklung zum Trainer und Coach für Führungskräfte. Hierzu absolvierte er 2007 unter anderem eine ECA-Ausbildung zum Business Coach für systemische Beratung und Coaching. Die dort erlernten Coachingformate adaptierte er im Laufe der Jahre immer weiter auf typische Entwicklungsanforderungen von Führungskräften aus Industrie und Technik.

Daraus resultierende Qualitätsmerkmale sorgen heute für ein effektives und effizientes Erreichen von Coachingzielen durch Coachings mit Bernd Kraft und den Kollegen von KVUB:

**[www.coaching-kvub.de](http://www.coaching-kvub.de)**

**[Bernd.kraft@kvub.de](mailto:Bernd.kraft@kvub.de) // Mobil: 0172-204 0112**

**KVUB steht für Kompetenzverbund Unternehmensberatung** und ist eine Organisation, die Bernd Kraft im Jahre 2005 gemeinsam mit Oliver Mühlhaus gegründet hat.

Dabei handelt es sich um einen Zusammenschluss erfahrener Trainer und Berater aus unterschiedlichen Fachbereichen. Hierzu arbeiten wir seit 15 Jahren im Team erfahrener Kollegen aus den Bereichen Psychologie, Technik, Betriebswirtschaft und Soziologie erfolgreich zusammen.

Ziel unserer Arbeit sind ganzheitliche Konzepte für die Personal- und Organisationsentwicklung unserer Kunden. Unter ganzheitlich verstehen wir die Verbindung von Prozessen und Systemen mit den erforderlichen Kompetenzen der Mitarbeiter.

Aus den unterschiedlichen Perspektiven berücksichtigen wir die ineinandergreifenden Gestaltungsfaktoren der Effektivität und Effizienz einer Organisation. Dabei geht es uns stets um eine hohe Wirksamkeitsentfaltung und Nachhaltigkeit.

Unser Fokus liegt dabei auf der Führungskräfteentwicklung – wir begleiten Organisationen dabei, ihre Personal- und Organisationsentwicklung auf ihre Unternehmensstrategie abzustimmen, den Stand der Führungskultur zu erkennen, um auf dieser Basis einen erfolgversprechenden Entwicklungsprozess aufzubauen.

Das Ganze unterstützen wir in der Umsetzung durch kundenspezifische Projekte, Workshops, Assessments, Trainings- und Coaching-Maßnahmen.