

# Das Menschenbild der ermutigenden Führung

---

Teil 8 unserer Videoreihe

**Ermutigende Führung – ermutigende Führungskultur**

# Warum wir über das Menschenbild reden müssen

*"Letztlich ist das Einzige, was den Vorstand interessiert:  
Ist das ein guter Mann oder ist das kein guter Mann?"*

Erfahrener Headhunter

Implizites Menschenbild

- Statisch: Gut vs. nicht gut
- Nicht / kaum veränderbar
- "Persönlichkeitsmerkmal"

***Konsequenz:  
Selektion statt  
Entwicklung***

Auch hinter dem  
vielbeschworenen  
"War for Talents"  
steht ein statisches  
Menschenbild

***Trennung von  
als "unfähig"  
Erkannten***

Bei diesem Menschenbild ist Ermutigung überflüssig und nutzlos

- Ein "guter Mann" braucht keine Ermutigung
- Wenn "kein guter Mann", bringt Ermutigung auch nichts

# Grundfrage: Menschen – Konstanten oder Variablen?

Wie vorgegeben bzw. wie entwickelbar sind nach Ihrer Auffassung ...

- |                              |            |                 |             |
|------------------------------|------------|-----------------|-------------|
| ■ Allgemeine Intelligenz     | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Soziale Kompetenz          | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Mathematische Fähigkeiten  | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Sprachliche Fähigkeiten    | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Künstlerische Fähigkeiten  | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Musikalität                | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Verkäuferische Fähigkeiten | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Führungsqualitäten         | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Sportliches Talent         | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Ausdauer                   | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Feinmotorisches Geschick   | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Einfühlungsvermögen        | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |
| ■ Kreativität                | vorgegeben | o-o-o-o-o-o-o-o | trainierbar |

# Ihr Menschenbild spielt eine Schlüsselrolle

Solche Fragen sind kaum mit wissenschaftlichen Methoden beantwortbar

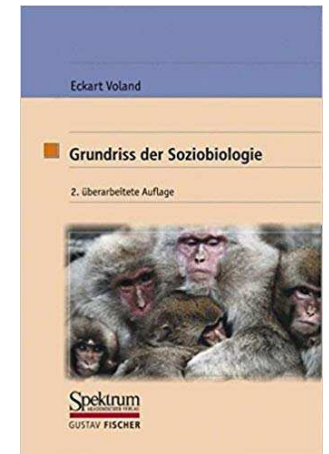
- Versuchsanordnung?

Anlage und Umwelt sind keine Gegenpole, sie wirken zusammen

- Was nicht "angelegt" ist, *kann* sich nicht entwickeln
- ... aber längst nicht alles, was angelegt ist, *wird* auch entwickelt

Ihr Menschenbild lenkt Ihr Handeln

- Wer primär an "Talent", "Naturbegabung" und "Persönlichkeit" glaubt, für die/den ist es logisch, konsequent auf Selektion setzen
  - Mitarbeiterauswahl
  - Trennung von "Unfähigen"
  - "War for Talents"
- Wer primär an Lernen und Anstrengung glaubt, für die/den ist es logisch, auf Entwicklung setzen



**Ihr Menschenbild  
bestimmt Ihre  
Blickrichtung**

# Statisches vs. dynamisches Menschenbild

## Statisches Menschenbild

Umgang mit sich selbst

- Hoffen auf Naturtalent
- Erwartung: Zufliegen
- Bereitschaft zum Üben gering
- Misserfolg = Katastrophe
- Ausdauer: gering
- Feedback = Gefahr für Selbstwert
- Leicht zu entmutigen

In der Führung

- Schnelles, endgültiges
- Kaum entwicklungsorientiert

**"Angeborene  
Begabung"**

## Dynamisches Menschenbild

Umgang mit sich selbst

- Glauben an Erlernbarkeit
- Erwartung: Lernprozess
- Bereitschaft zum Üben hoch
- Misserfolg = Teil des Lernprozesses
- Ausdauer: hoch
- Feedback = Lernchance
- Schwer zu entmutigen

In der Führung

- Vorläufige Einschätzung
- Entwicklungsorientiert

**"Hohe  
Erlernbarkeit"**

# Durchgefallen – und nun?

## Ein Fallbeispiel

**Die Schlüsselfrage:  
"untalentierte" oder "nicht  
gut genug vorbereitet"?**

Sie haben eine Ihrer talentiertesten Nachwuchsmitarbeiterinnen ermutigt, sich für ein MBA-Studium an einer führenden Business School zu bewerben. Nun hören Sie, dass sie den Zulassungstest nicht bestanden hat. Ihre Reaktion?

- a. Sie sind tief enttäuscht über ihr Versagen. Sie hätten ihre Fähigkeiten und Talente höher eingeschätzt. Aber offenbar haben Sie sie überschätzt.
- b. Sie sind etwas enttäuscht, trösten die Nachwuchskraft aber und bringen Ihre Überzeugung zum Ausdruck, dass sie den Test angesichts ihrer Talente und Begabungen beim nächsten Mal hundertprozentig bestehen wird.
- c. Sie erklären der Nachwuchskraft, sie solle nicht traurig sein: Die Bedeutung von MBA-Ausbildungen werde ohnehin überschätzt – sie solle ihre Talente stattdessen in der praktischen Arbeit im Unternehmen unter Beweis stellen.
- d. Das kann nicht mit rechten Dingen zugegangen sein. Wahrscheinlich ist das Zulassungsverfahren doch nicht so objektiv wie es zu sein vorgibt, oder es diskriminiert Bewerber, deren Muttersprache nicht Englisch ist.
- e. Die Nachwuchskraft hat das Anspruchsniveau des Tests offenbar unterschätzt. Sie sagen ihr, sie solle das Ergebnis als Rückmeldung verstehen und sich auf den Hosenboden setzen, um den Test im nächsten Anlauf zu bestehen.

**Aufgeben oder Dranbleiben?**

# Dramatische Folgen bei Rückschlägen / Misserfolgen

## Statisches Menschenbild

Enttäuschung, Resignation

- "Talent überschätzt"
- Hoffnung auf mehr Glück beim nächsten Mal
- Schuldzuweisungen ("unfair")
- Rückzug aus dem Handlungsfeld

In der Führung

- Tröstung
- Abwendung, Fallenlassen

***"Entmutigende Rückmeldung über mangelnde Begabung"***

## Dynamisches Menschenbild

Vorläufiger Rückschlag

- Rückmeldung zum Leistungsstand
- Feedback = Lernchance
- Weiter Glauben an Erlernbarkeit
- Zusätzliche Anstrengungen
- "Dranbleiben"

In der Führung

- Einordnung: Feedback
- Ermutigung: Ansporn zu mehr Anstrengung / Dranbleiben

***"Rückmeldung über unzureichende Anstrengung"***

# Das Menschenbild der Ermutigenden Führung

Ob Mitarbeiter gute oder schlechte Leistungen bringen, ob sie sich weiterentwickeln oder stagnieren, wird maßgeblich von ihrem **Mutpegel** bestimmt

Menschen haben ein festes Bild von ihren Talenten / Fähigkeiten und Defiziten und handeln so, dass sie ihr **Selbstbild bestätigen** ("Wir *machen* unsere Erfahrungen")

Dass Menschen sich auf einem bestimmten Leistungsniveau einpegeln, liegt nicht so sehr daran, dass sie nicht zu mehr in der Lage sind, sondern dass sie sich nicht mehr zutrauen: **Entmutigung**

Menschen werden nur dann **zusätzliche Anstrengungen** investieren, wenn sie die **Zuversicht** haben, dass diese Anstrengungen etwas bringen

Wer keine **Erfolgsszuversicht** hat, für den macht es keinerlei Sinn, sich anzustrengen: Was häufig als "Faulheit" oder "Verweigerung" gilt, ist in Wirklichkeit meist Entmutigung und Resignation

**Druck** kann zusätzliche *Aktivität* auslösen, bewirkt aber keinen Anstieg des *Leistungsniveaus* – und ist daher mit Qualitätsrisiken verbunden

Nur gezielte, punktgenaue und beharrliche **Ermutigung** kann Menschen dazu veranlassen, dort neue Anstrengung zu machen, wo sie bereits aufgegeben und resigniert hatten

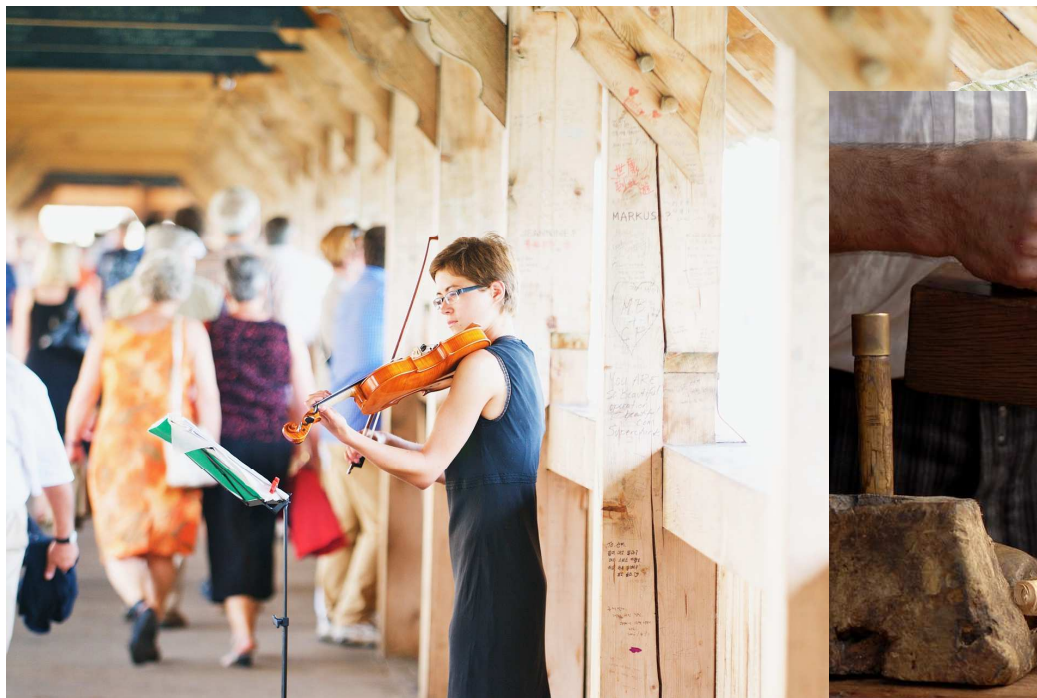
**Ermutigende Führung** ist kein Verzicht auf das **Fordern von** Leistung, sie ist dessen unverzichtbare Ergänzung, ohne die das Fordern in kontraproduktiven Dauerstress umschlägt



# Training und "Naturtalent"

"Was ist 'Naturbegabung'?"

"Naturbegabung ist 10.000 Stunden Üben."



*Wir unterschätzen  
in aller Regel, wie viel  
beharrliches, ausdauerndes  
Üben hinter dem steht, was  
so scheinbar mühelos von  
der Hand geht*

**Das Resultat  
von unendlich viel  
Training nennt man  
"Naturtalent"**

Bildquellen: Dominik Moser / Michel Rohan, pixabay.com

# Resümee: Das Menschenbild ermutigender Führung

---

Halten wir fest:

- Ermutigung basiert auf einem dynamischen Menschenbild, sprich, auf dem Vertrauen darauf, dass sich Menschen entwickeln können
- Bei einem statischen Menschenbild ist Ermutigung nutz- und sinnlos
- Vorhandene Fähigkeiten sind weniger angeborenes Naturtalent, sondern Resultat bisheriger Lernprozesse und erlebter Ermutigung
- Defizite / mangelnde Fähigkeiten sind oft eher die Folge von Entmutigung und abgebrochenen Lernprozessen als von fehlender Begabung
- Das Potenzial der meisten Menschen ist weit größer als ihr heutiger Stand
- Rückschläge und Misserfolge sind kein Beweis für fehlendes Talent, sondern eine Rückmeldung über den aktuellen Lernstand
- Das Beste aus seinem Leben zu machen, heißt auch, seine Entwicklungspotenziale auszuschöpfen
- Das Beste aus einer Führungsposition zu machen, heißt, Menschen dabei zu helfen, über sich hinauszuwachsen

***Führen =  
Entwickeln***

# Ihr Berater und Change Coach

## Winfried Berner

- Diplom-Psychologe, Change Coach
- Gründer und Inhaber von "Die Umsetzungsberatung"\*
- Davor von 1985 bis 1994 Boston Consulting Group
- Change-Wissensbasis [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)

*Unter anderem mit Artikeln zu den Themen "Ermutigende Führung" und "Entmutigung"*



\* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44 / Fax 91 00 43  
[w.berner@umsetzungsberatung.de](mailto:w.berner@umsetzungsberatung.de)