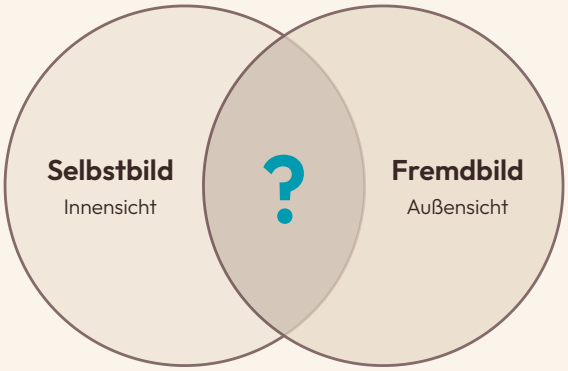
PERSPEKTIV-KOMPASS

WAS ANKOMMT, WENN ES DARAUF ANKOMMT

Selbstbild und Fremdbild im Führungsalltag

20 Minuten für dich

2 Gespräche in 2 Wochen



Wie groß ist die Schnittmenge zwischen deinem Selbstbild und dem Bild deines Teams?

Finde heraus, wo dein Team dich so erlebt, wie du dich siehst. Und wo nicht. Du erkennst deine bestätigten Stärken, deinen blinden Fleck und die Stärke, die andere längst in dir sehen.

KATJA RUWWE

Coach · Trainerin · Speakerin

BEVOR DU ANFÄNGST

AUS DER PRAXIS

Du sagst im Meeting: Lass uns das kurz gemeinsam durchgehen.
Du meinst: Ich will, dass es sicher läuft.
Bei deinem Team kommt an: Uns wird das nicht zugetraut.

Niemand sagt etwas. Du gehst raus mit dem Gefühl, gut geführt zu haben.

Bei der Feuerwehr baut jeder Entschluss auf der Lagefeststellung auf. Ist die Lage falsch erkundet, hilft auch der beste Befehl nicht weiter.

Für Führung gilt dasselbe in eigener Sache. Wer sich selbst falsch einschätzt, führt auf Basis falscher Annahmen. Und wundert sich über Reaktionen, die das eigene Verhalten ausgelöst hat.

Dieser Perspektiv-Kompass ist dein Lagebild in eigener Sache: wie du dich siehst, wie andere dich erleben und wo beides auseinanderliegt.

HEUTE · RUND 20 MINUTEN

Lies die 4 Dinge über dein Selbstbild, mach Übung 1 und 2 und deinen ersten Abgleich.

NÄCHSTE ZWEI WOCHEN

Führ zwei Feedback-Gespräche, wiederhol den Abgleich mit der dritten Spalte und beantworte die zwei Fragen, die bleiben.

Quelle: FwDV 100 Führung und Leitung im Einsatz, Fassung von 1999, Abschnitt 3.3 (Führungsvorgang).

4 DINGE ÜBER DEIN SELBSTBILD

1 Dich kennen und wissen, wie du wirkst, sind zwei verschiedene Fähigkeiten

Die Organisationspsychologin Tasha Eurich unterscheidet innere und äußere Selbstwahrnehmung. Die innere fragt: Wie klar sehe ich meine Werte, Gefühle und Muster? Die äußere fragt: Wie gut weiß ich, wie andere mich erleben?

95 %
der Menschen halten ihre Selbstwahrnehmung für gut.

10–15 %
erfüllen nach Eurichs Schätzung die Kriterien dafür.

2 Du bewertest dich nach deiner Absicht. Dein Team erlebt dein Verhalten.

Absicht	Ich will, dass das Projekt sicher läuft.
Verhalten	Du prüfst jede Zwischenversion und korrigierst im Meeting vor allen.
Wirkung	Uns wird nichts zugetraut.

Deine Absicht kennst nur du. Dein Team sieht deine Stimme, dein Gesicht, deine Wortwahl.

3 Dein Selbstbild hinkt deiner Rolle hinterher

Wer aus dem Team heraus Führungskraft geworden ist, fühlt sich in meiner Erfahrung noch als Teil des Teams. Die anderen sehen längst die Führungskraft. Ohne regelmäßige Rückmeldung bleibt dein Selbstbild auf dem Stand von gestern.

4 Unter Druck verengt sich dein Blick

Achte auf vier Kanäle:

Gedanken	Gefühle	Körper	Verhalten
Das dauert zu lange.	Ungeduld, Ärger	Puls, Nacken, die Lautstärke deiner Stimme	Tempo, Unterbrechen, Rückzug

Wenn es eng wird, fällt genau das aus dem Blick: wie du gerade auftrittst. Dein Team bemerkt es zuerst.

Quellen: Tasha Eurich, What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It), Harvard Business Review, 2018 (10 bis 15 Prozent, Schätzung der Autorin). Die 95 Prozent nennt Eurich in Interviews, zum Beispiel im Gespräch mit Whitney Johnson (Podcast Disrupt Yourself), 2019.

ÜBUNG 1

DER SELBSTBILD-CHECK

Zehn Aussagen über deine Führung im Alltag. Sie zeigen dir, wie du dich selbst siehst und welches Bild du bei deinem Team vermutest.

Markier bei jeder Aussage, wie oft sie auf dich zutrifft. In der ersten Spalte markierst du deine eigene Einschätzung, in der zweiten die Einschätzung, die du von deinem Team erwartest. Markier die ehrliche Version. Die erhoffte kennst du schon.

Die dritte Spalte markierst du nach der Feedback-Challenge.

SKALA **1** = selten **2** = manchmal **3** = oft **4** = fast immer

Aussage	Ich über mich	Mein Team (vermutet)	Mein Team (nachgefragt)
1. Ich formuliere Aufgaben und Erwartungen klar und verständlich.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
2. Ich bleibe auch unter Zeitdruck ruhig und ansprechbar.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
3. Ich höre zu, bevor ich entscheide.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
4. Ich beziehe mein Team in Entscheidungen ein, die es betreffen.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
5. Ich gebe Rückmeldung, auch wenn etwas gut gelaufen ist.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
6. Ich spreche Probleme zeitnah und direkt an.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
7. Ich behandle Erfahrene und Neue gleichermaßen respektvoll.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
8. Ich nehme Kritik an, ohne mich zu rechtfertigen.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
9. Mein Auftreten passt zu dem, was ich sage.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4
10. Ich bin für mein Team ansprechbar, auch außerhalb fester Termine.	1 2 3 4	1 2 3 4	1 2 3 4

DEIN ERSTER HINWEIS

Wo liegen deine erste und zweite Spalte zwei Punkte oder mehr auseinander? Markier diese Aussagen. Dort ahnst du selbst schon, dass du anders wirkst, als du dich siehst.

ÜBUNG 2

DEINE WUNSCH-WIRKUNG

Mit dieser Übung legst du fest, wie du als Führungskraft wirken willst. Dieses Ziel brauchst du, um Rückmeldungen einzuordnen. Ohne Ziel fühlt sich jede Rückmeldung wie ein Urteil an. Mit Ziel wird sie zur Richtung.

Mit welchen drei Worten sollen deine Leute dich als Führungskraft beschreiben? Und mit welchen drei Worten beschreiben sie dich heute?

	So will ich wirken	So wirke ich heute
1.		
2.		
3.		

Wo liegt der größte Abstand? Frag dich dazu mit Was, nicht mit Warum. Warum-Fragen führen ins Grübeln oder in die Rechtfertigung. Was-Fragen führen zu Erkenntnis und Handlung.

Statt	Besser
Warum bin ich so laut geworden?	Was hat mich in dem Moment unter Druck gesetzt?
Warum hört mir keiner zu?	Was braucht mein Team, damit es mir zuhört?
Warum mache ich immer alles selbst?	Was hält mich davon ab, Aufgaben abzugeben?

Quelle für Was- statt Warum-Fragen: Tasha Eurich, Harvard Business Review, 2018.

Nimm die Aussage aus dem Selbstbild-Check, bei der du am niedrigsten liegst. Formuliere eine Was-Frage dazu und beantworte sie in drei Sätzen.

ÜBUNG 3

DIE FEEDBACK-CHALLENGE

Dein Fremdbild lernst du nur über Rückmeldung kennen. Innere Zustände wie Angst schätzt du selbst genauer ein. Sichtbares Verhalten schätzen andere mindestens so genau ein wie du.

Je mehr Verantwortung du trägst, desto seltener sagt dir jemand ungefragt, was ankommt. Feedback holen ist Führungsaufgabe. Warte nicht, bis es jemand von sich aus sagt.

- Wähl zwei Personen mit unterschiedlichem Blick auf dich: eine aus deinem Team und eine auf deiner Ebene.
- Stell beiden drei Fragen:

DEINE DREI FRAGEN

1. Was soll ich als Führungskraft unbedingt beibehalten?
2. Was würdest du dir von mir mehr oder anders wünschen?
3. Wie erlebst du mich, wenn es stressig wird?

- Hör zu. Frag nach, um zu verstehen. Bedank dich. Rechtfertige dich nicht.
- Nimm mit, was dir weiterhilft. Du musst nicht alles schlucken.
- Gib der Person zusätzlich die zehn Aussagen aus dem Selbstbild-Check, wenn du magst. Ihre Einschätzung markierst du in der dritten Spalte.
- Führ das erste Gespräch innerhalb von zwei Wochen. Wiederhol es jedes Quartal mit wechselnden Personen.

NOTIZEN AUS DEN GESPRÄCHEN

Quellen: Vazire, S. (2010), SOKA-Modell, Journal of Personality and Social Psychology, 98(2), 281–300. Vazire, S., & Mehl, M. R. (2008), Journal of Personality and Social Psychology, 95(5), 1202–1216.

DER ABGLEICH

Wo lohnt sich Nachfragen?

Den ersten Abgleich machst du sofort. Vergleich dazu im Selbstbild-Check die erste mit der zweiten Spalte: 3 und 4 zählen als deutlich, 1 und 2 als kaum. Schreib die Nummer jeder Aussage in das passende Feld.

Nach der Feedback-Challenge wiederholst du den Abgleich mit der dritten Spalte, am besten in einer anderen Farbe. Dann siehst du, ob dein vermutetes Fremdbild stimmt. Eine Abweichung ist kein Urteil. Sie zeigt dir, wo sich Nachfragen lohnt.

	Andere sehen es deutlich	Andere sehen es kaum
Ich sehe es deutlich	**Bestätigte Stärke** bewusst einsetzen und ausbauen	**Blinder Fleck** nachfragen und verstehen
Ich sehe es kaum	**Verborgene Stärke** annehmen, statt sie kleinzureden	**Bekanntes Entwicklungsfeld** gezielt angehen

Du willst die Abweichungen nicht allein deuten? Auf Seite 9 findest du den Blickwechsel, ein kostenfreies Gespräch von 15 Minuten.

ZWEI FRAGEN, DIE BLEIBEN



Welche Rückmeldung über dich hast du in den letzten Jahren mehr als einmal gehört und bisher zur Seite gelegt?



Was müsste sich an deinem Verhalten unter Druck ändern, damit dein Team dich in einem Jahr so beschreibt, wie du wirken willst?

ÜBER MICH



Ich bin Katja Ruwwe. Seit mehr als 15 Jahren begleite ich als Coach, Trainerin und Beraterin IT- und Projektteams und Führungskräfte aller Ebenen bis zur Geschäftsführung.

Ich arbeite mit Menschen, die viel tragen und zuverlässig liefern. Dabei schaue ich auf die Muster hinter dem Verhalten: wie du unter Druck reagierst, was du von dir selbst erwartest, woran du deinen Wert festmachst.

In meiner Arbeit hängt daran eine Identität, die sich ans Funktionieren gekoppelt hat. Dort setze ich an, mit Methoden, die auch das Unbewusste erreichen. Dann verändert sich Verhalten, ohne dass du dich dazu zwingen musst.

BLICKWECHSEL

15 Minuten · kostenfrei

Den Kompass füllst du allein aus. Ihn zu deuten, geht zu zweit leichter.

Markierungen und Notizen auf dem Papier sind das eine. Sie zu deuten und damit weiterzuarbeiten, ist das andere. Dafür gibt es den Blickwechsel: ein kostenfreies Gespräch von 15 Minuten, in dem wir gemeinsam auf deine Ergebnisse schauen. Das geht schon nach deinem ersten Abgleich.

Was du davon hast:

- Klarheit, was deine Ergebnisse über deine Führung sagen
- den Punkt, an dem sich Weiterarbeiten für dich am meisten lohnt
- einen konkreten nächsten Schritt für deinen Führungsalltag

Passt danach eine weitere Begleitung, sprechen wir darüber. Falls nicht, gehst du mit einem Blick mehr auf dich.

Du willst mehr aus deinem Kompass mitnehmen? Dann frag **hier** deinen Termin an:

info@katja.ruwwe.de

FÜR PERSONAL- UND FÜHRUNGSKRÄFTEENTWICKLUNG

Dieser Perspektiv-Kompass stammt aus einem Training zu Selbst- und Fremdwahrnehmung. Das Training gibt es auch für Führungskräfte in Unternehmen.

DAUER	GRUPPE	ORT
1 bis 2 Tage	**bis 14 Personen**	**inhouse möglich**

Was dein Führungsteam mitnimmt:

- ein klares Bild der eigenen Stärken, Muster und blinden Flecken
- ehrliche Rückmeldung zur eigenen Wirkung, im geschützten Rahmen der Gruppe
- Wissen, wie Wahrnehmung entsteht und wie die eigene Körpersprache wirkt
- einen persönlichen Umsetzungsplan für den Führungsalltag

Inhalte und Methoden passe ich an dein Unternehmen an.

Wenn das für dein Führungsteam passt, schreib mir: **info@katja.ruwwe.de**

KONTAKT

Katja Ruwwe
Coaching & Beratung

Web www.katja.ruwwe.de

E-Mail info@katja.ruwwe.de

LinkedIn www.linkedin.com/in/katja-ruwwe