

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos

Matthias Kratz

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos

Abstract

Die Arbeit mit der eigenen Biographie ist ein wichtiger Schlüssel zum Selbst-Verständnis als Führungskraft. Warum? Die Erzählung des eigenen Lebens führt kognitiv-rationale und emotionale Anteile der Lebenserfahrung sinnhaft zusammen, sodass ein „roter Faden“¹ der Biographie erkennbar wird. Und kaum eine Funktion wie Führung ist so eng mit dem Wort Kompetenz verknüpft. Dieses Kompetenzfeld, das häufig unbewusst wirksam ist erschließt sich in der Biographiearbeit. Den Faktor Biographie in den Blick nehmen bedeutet somit, eigene Führungsleitbilder in der Lebensgeschichte aufzuspüren, bewusst zu reflektieren und als inneres Konzept im Sinn einer Haltung für das Handeln als Führungskraft zu formulieren (Führungscredo).

Hierzu wurden im Rahmen des Biographiefaktor-Kongresses 2016 in München in einem Workshop einfache Methoden für die Seminararbeit und für das Coaching vorgestellt. Dieser Artikel gibt einen weiteren Überblick über das Thema und vertieft es anhand passender Übungen.

Alle im Workshop verwendeten Übungen finden sich im Anhang als Arbeitsblatt.

¹ Ein Bezug zu dieser Redewendung stammt aus Goethes Roman „Die Wahlverwandtschaften“. In dem Werk wird die alles verbindende Hauptidee im Tagebuch Ottilies mit dem durchlaufenden roten Faden im Tauwerk der englischen Marine verglichen. Im 2. Teil, 2. Kapitel heißt es: „Wir hören von einer besonderen Einrichtung bei der englischen Marine. Sämtliche Tauwerke der königlichen Flotte, vom stärksten bis zum schwächsten, sind dergestalt gesponnen, dass ein roter Faden durch das Ganze durchgeht, den man nicht herauswinden kann, ohne alles aufzulösen, und woran auch die kleinsten Stücke kenntlich sind, dass sie der Krone gehören. Ebenso zieht sich durch Ottilies Tagebuch ein Faden der Neigung und Anhänglichkeit, der alles verbindet und das Ganze bezeichnet. Dadurch werden diese Bemerkungen, Betrachtungen, ausgezogenen Sinnsprüche und was sonst vorkommen mag, der Schreibenden ganz besonders eigen und für sie von Bedeutung.“

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos

Meine Grundannahmen offenlegen

Der Titel löst sehr individuelle Assoziationen aus. Es scheint mir daher geboten, zur Einführung und als Erstes die eigenen Implikationen zu benennen.

1_ Das wirksamste Führungs-„Instrument“ ist die eigene Persönlichkeit.

Die Qualität von Führung gründet weniger in den Methodentools, so hilfreich diese sein können, sondern viel mehr in der Haltung, dem „Ton“ mit der eine Person in seiner Individualität spricht und handelt.

2_ Persönlichkeit ist Gabe und Aufgabe in einem lebenslangen Entwicklungsprozess.

Als Mensch bin ich geschenktes Geschöpf mit Talenten und Eigenschaften, einerseits. Die Entfaltung hin zu einer Persönlichkeit ist ein aktiver Prozess, in dem ich als lebenslang Lernender gefordert bin.

3_ Biographie ist die persönliche Sinn-Erzählung der eigenen Lebensentwicklung und Lebensgestaltung.

Tatsächlich spricht die Hirnforschung von dem (auto-) biografischen oder auch episodischen Gedächtnis, d.h. unsere Erinnerung bildet eine Schnittmenge von subjektiver Zeit und dem sich erfahrenden Selbst, z.B. Erinnerungen an Erlebnisse (= kontextgebundene Vorkommnisse). Um diese Erinnerung repräsent zu machen, werden im Gedächtnis kognitiv-rationale und emotionale Anteile zusammengeführt. Schließlich verknüpfen wir diese wichtigen Punkte unserer Biographie in einer Art stimmiger Geschichte.

Biographiearbeit lässt sich verstehen als Bezug zur Innenseite des eigenen Lebens. Anders als beim Lebenslauf, der objektivierbare Ereignisse des Lebens auflistet, Qualifikationen und Zertifikate beschreibt und quasi die „Außenseite“ eines Lebens darstellt, geht der Blick bei der Biographie auf die Beschreibung von persönlichen Eigenheiten und Eigenschaften, von Kompetenzen und Erfahrungen. Es geht um subjektive, persönliche Erzählungen des eigenen Lebens, das wesentlich Besondere im sozialen Allgemeinen.

In Summe: Leben heißt, selbst die eigene Lebensspur gehen, selbst schöpferisch und wirksam zu sein, selbst Regie zu führen und Autor der Biographie zu sein.²

Zwei Pole sind bedeutsam

Unsere Biographie ist ja kein gerader, einfacher Weg. Ganz wesentlich sind zwei Pole mit jeweils entgegengesetzten Optionen.

- agieren - : - reagieren

Wie frei und souverän bin ich in meinem Handeln, an wen und was bin ich gebunden? Welcher Rahmen, welche Grenzen sind bedeutsam und wie fixiert sind diese?

² Der Schweizer Schriftsteller Max Frisch hat es in seinem Tagebuch so ausgedrückt: „Jeder Mensch, nicht nur der Dichter, erfindet seine Geschichten – nur dass er sie, im Gegensatz zum Dichter, für sein Leben hält“

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos

„Life isn't about waiting for the storm to pass, it's about learning to dance in the rain.“³

- Wesenskern - : - Lebensvollzug (Anpassung)

Was bringt mich meinem Eigenen näher und wie kann das lebendig werden? Wie bin ich mit meinem einzigartigem Sein eingebunden in den Fluss der Zeit und welchem Ziel folge ich? Spürbar wird dies an der eigenen Widerständigkeit gegen äußere Kräfte, wenn die eigene Kernfestigkeit zu klarem Handeln führt. Wie aktuell dieses Spannungsfeld ist wird deutlich, wenn man sieht, wie populär das Zitat „Ich bin nämlich eigentlich ganz anders, aber ich komme nur so selten dazu“⁴ geworden ist.

3 Perspektiven

Die eigene Lebensgeschichte und die Beschäftigung damit verweist auf drei Perspektiven:

- Bilanz des Bisherigen,
- Besinnung im Jetzt und
- Entwurf in die Zukunft.

Biografisches Arbeiten meint also die Beschäftigung eines jeden Menschen mit seiner Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft.

- 1_ Lebensrückblick auf prägende Erfahrungen und Menschen, Lebensmuster, erworbene Kompetenzen, Erfolge und Niederlagen, Lebensfallen, Erinnerungsarbeit in emotionaler und rationaler Hinsicht.
- 2_ Vergegenwärtigung im Jetzt, erkennen der Begrenzungen und der Möglichkeiten, die Schönheit und Kraft des Lebens spüren und genießen, sich seiner Möglichkeiten und Ressourcen bewusst sein, Dankbarkeit und Wertschätzung für Lebenskostbarkeiten.
- 3_ Ausblick auf den weiteren Lebensweg gestalten, kognitive Überlegungen und emotionale Wünsche, Abwägung von Loslassen und Bewahren, Mut und Orientierung für neue Pläne und Visionen.

Innere Bilder von Biographie

Eine weitere Perspektive für die Biographiearbeit sind die eigenen Sichtweisen und inneren Bilder. Das Leben ist z.B. wie: eine Rolltreppe, ein Baum, wachsende Ringe, eine Spirale, ein Puzzle, ein Hürdenlauf, eine Bahnfahrt, ein Strickmuster, eine Pyramide, eine Bergtour, ein Flußlauf, ein Labyrinth, eine Lotterie, ein Wettlauf, ein Spiel, ein Pilgerweg, nach Gottes Wille, o.a.

Diese Bilder enthalten Einstellungen zum Leben, wie etwa: es geht immer gut weiter und aufwärts, es geschieht ohne eigenen Einfluss entsprechend der Umstände, ab einem

³ „Warte nicht bis der Sturm vorüber ist, sondern lerne im Regen zu tanzen.“
Ein Patient der Münchner Heckscher Klinik; SZ 31.03.2016, S. 3

⁴ Ada in Ödön von Horváths Theaterstück „Zur schönen Aussicht“

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos

bestimmtem Alter kommt nichts Neues mehr dazu. Und auch diese Sichtweisen entspringen unserer Biographie, unseren Lebenserfahrungen und Vorbildern.

Diese Bilder sind wirksam auf die Art und Weise einer Metaebene und erzählen hier etwas über die Deutungsmuster von Leben und der eigenen Biographie.

>> Übung: In der Biographiearbeit haben sich Bildkarten als hilfreiche Methode erwiesen. Fotomotive bieten die Möglichkeit, einen spontanen und intuitiven Zugang zu Bildern zu finden und mit Impulszitate und Fragen zu verbinden. Neben der Selbstreflexion bietet im Seminarkontext das Plenumsgespräch einen erweiterten Zugang zu den verschiedenen inneren Bildern.⁵

Biographie-Modelle

Das tradierte Modell, im Leben ginge es wie in einer Rolltreppe immer weiter aufwärts, liegt hinter uns, die Standards des guten und richtigen Lebens werden laufend neu kreiert. Frei von Vorgaben, wie wir richtig zu leben haben, können und müssen wir selber unser Leben entwerfen, planen und realisieren.

Die Gültigkeit von klar strukturierten Lebensläufen ist durchlässig geworden, die Bandbreite möglicher und gesellschaftlich tolerierter Lebensentwürfe hat zugenommen. In einem „Leben ohne Geländer“ (Ödon von Horvath), in für viele Optionen durchlässigen Alltagsstrukturen, ist jeder gefordert, selbst als Architekt, Baumeister, Regisseur oder Produzent seines Lebens zu handeln. Zwischen riskanten Chancen und chancenreicher Freiheit werden wir zum Autor unserer Lebenserzählung, zum Gestalter und Designer unserer Biographie. Unter dem Eindruck, Zeitgenosse einer unsicher gewordenen, komplexen Welt zu sein, gilt als kennzeichnendes Gefühl, was Karl Valentin schon früh pointiert sagte: „Die Zukunft ist auch nicht mehr das, was sie mal war.“

Statt im Warteraum des Lebens reagierend den Anforderungen des Alltags zu begegnen zielt Biographiearbeit darauf, dass Menschen Mut und Orientierung finden bei der Realisierung eines selbstbestimmten Lebens. Wir gewinnen an Lebensqualität und persönlicher Stärke indem wir uns am Leben versuchen; in dem wir gewinnen, Erfolg haben und weiter kommen oder indem wir scheitern, Niederlagen und Rückschläge erleben und daraus lernen.

Die Brüche und Krisen des Lebens haben in diesem Fluss des Lebens ihre eigene Bedeutung und tragen zur eigenen Lern-Biographie bei.

Philosophisch gesprochen geht es um Lebenskunst⁶, ganz praktisch erfordert diese Lebensaufgabe eine Vielzahl von Kompetenzen (abgegrenzt von formalen Qualifikationen, wie diese im Lebenslauf aufgeführt werden).

⁵ Hubert Klingenberg, Bildkarten zur Biographiearbeit, 2012, Don Bosco

⁶ Der Berliner Philosoph Wilhelm Schmid hat diesen Begriff für unsere Zeit neu interpretiert und zahlreiche Bücher dazu veröffentlicht.

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos**Kompetenz**

Kompetenz meint: Handlungsfähigkeit der Person in einem Lebens- und Spannungsraum mit viel Komplexität und Veränderungsdynamik, oder kurz: Selbstorganisationsdisposition. Und die Fähigkeit mit sich selbst zu sein und zu reflektieren. Erfahrung allein macht nicht klüger, sondern nur wenn ich diese reflektiere.

Def.: „Individuelle Kompetenzen werden von Wissen (i.e.S.) fundiert, durch Werte konstituiert, als Fähigkeiten disponiert, durch Erfahrungen konsolidiert und aufgrund von Willen realisiert.“ (nach Lutz von Rosenstiel)⁷

Fokus Führungskompetenz

Welche Kompetenzen in Bezug auf Führungshandeln sind gemeint? Eine unvollständige Aufzählung: gelingende Kommunikation gestalten, Vertrauen schaffen, Kooperation ermöglichen, vernetzen, Sicherheit bieten, begeistern, Fähigkeiten erkennen und fördern, Phantasie und Kreativität, Innovation schaffen, Risiken einschätzen, Veränderungen wahrnehmen, Entscheidungen treffen, Ziele definieren, Lösungen entwickeln, Prioritäten setzen, Fehlerfreundlichkeit, Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Berechenbarkeit, Konflikte lösen, Kritik üben und annehmen, dazulernen, ...

Im Laufe unserer Biographie werden diese Kompetenzen gelernt und entwickelt, nicht als expliziter Lehrstoff in Schule und Ausbildung, sondern implizit in unseren Lebenswelten; es geht hier um informelles Lernen. Wir verinnerlichen durch unsere Erfahrungen eine Vorstellung von Führung im positiven wie auch negativen Sinne. Wir verbinden – vor allem emotional „gemarkert“ – Führung mit konkreten Situationen und Personen. Aus diesen biografischen Punkten entsteht unser inneres Führungsleitbild – oft wenig bewusst oder gar formuliert. Erfolgreiche Führung zeichnet sich dadurch aus, bewusst, situativ und auf die individuelle Person bezogen auswählen und handeln zu können. Biographiearbeit leistet dazu einen Beitrag, indem diese Kompetenzen präsent werden und im aktuellen Lebensbezug mit Blick auf zukünftige Perspektiven bewertet werden. Wer sich über seine Wurzeln im Klaren ist, kann dem eigenen Wachsen mehr Kraft und Raum geben. Der Blick auf sich selbst bekommt damit Bedeutung für die Gestaltung beruflicher Wirklichkeiten, insbesondere als Führungskraft. Diese eigene Klarheit verleiht Stärke und hat eine Wirkung auf die wichtigste aller Führungskompetenzen: als glaubwürdige und berechenbare/verlässliche Persönlichkeit präsent zu sein.

Praktische Arbeit

Die Arbeit mit der eigenen Biographie berührt ureigene Eigenschaften und Charakteristika, aber auch prägende Erfahrungen. Diese können im Kontext von Führungsverantwortung reflektiert werden. Ein wichtiger Schritt ist dabei, wesentliche Stationen und Einflüsse zu markieren. Darauf aufbauend bieten die Methoden Impulse und Formen einer verdichteten Beschreibung des eigenen Führungscredos.

>> Übung: Elfchen: Diese Übung hat sich im Seminarkontext ebenso bewährt wie im Coaching, hier z.B. als Hausaufgabe. Ziel der Übung ist die intensive, „verdichtete“

⁷ Lit.: John Erpenbeck/ Lutz von Rosenstiel; Handbuch Kompetenzmessung, Verlag Schäffer-Poeschel, (2) 2007

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos

Auseinandersetzung mit den eigenen, markanten und wichtigen Eigenschaften und Merkmalen. Nach einer losen Sammlung von persönlichen Lebensweisen und Charakteristika fördert die strenge Form des Elfchens eine dichte Form der Formulierung von Persönlichkeitsmerkmalen und Lebensmaximen.

>> Übung: Lebenslinie: Im nächsten Schritt richtet sich der Blick auf die biografischen Erfahrungen mit Führung und Führungspersonen. Entlang einer Zeitachse können Ereignisse und Personen erinnert werden, die eine Spur der persönlichen Führungserfahrungen, positiv wie negativ, hinterlassen haben. Ziel der Übung ist es, diese Erfahrungen und Vorbilder zu erinnern und deren Führungshandeln im Rückblick zu schärfen und zu benennen. Oft sind es Teilaspekte von Führung wie etwa Fairness, Gerechtigkeit oder Fürsorge, die im Rückblick als besonders erkennbar werden und auf unbewusste Art und Weise das eigene Führungshandeln geprägt haben.

>> Übung Führungscredo: Mit dieser Übung werden die bisher erarbeiteten Erkenntnisse gebündelt und mit Fragen in einem persönlichen Führungs-Statement formuliert. Ziel ist, persönliche stimmige und zur Biographie passende Sätze zu formulieren, die als Grundlage für die praktische Arbeit zur Verfügung stehen.

Weitere Methoden, die der Selbstreflexion dienen und sowohl in der Seminararbeit wie im Coaching einsetzbar sind, wurden im Workshop beim Biographiefaktor-Kongress nur benannt bzw. sind in der nachträglichen Reflexion des Kongresses entstanden:

- **Fürstenspiegel:** Mit Bezug zu historischen Beispielen bietet die Übung eine Anleitung zu Selbstprüfung der eigenen Führungsansprüche und wie sich diese womöglich in der Praxis abgeschliffen haben. Dabei wird als Grundlage eine zirkuläre Frage verwendet.
- **Schatzkiste:** Bei dieser Übung geht es um die Grundhaltungen und Werte, die dem eigenen Führungshandeln zugrunde liegen. Mit dem Bild der Schatzkiste werden wertvolle Überzeugungen, Grundfeste, Erfahrungen, Einsichten, ... gesammelt und für die Zukunft bewahrt.

Schlussbetrachtung

Gerade in komplexen (Arbeits-) Welten und Spannungsräumen sind Führungskräfte gefordert, mit eigener Klarheit Orientierung zu geben, auch hinsichtlich der eigenen Haltung als Führungskraft. Dazu gehört in gleicher Weise, sich selbst und anderen sagen zu können, nicht nur was die eigene Haltung ausmacht, welches Wertegerüst den Halt gibt, sondern auch wie sich diese Haltung in konkretem Verhalten manifestiert.

Wie sehr unsere Zeit von Unsicherheit, Unplanbarkeit, Beschleunigung bei gleichzeitiger Entscheidungs- Handlungs- und Verantwortungserwartung geprägt ist wird in dieser prägnanten Frage ausgedrückt: „Was muss ich denken, um richtig zu verstehen, was ich fühle, wenn ich sehe, was passiert.“⁸ Das Gefühl den Überblick zu verlieren richtet den Blick neu aus: nach innen und auf die eigene Biographie. Dort liegt der Schlüssel, um herauszufinden, was mich erfüllt und zufrieden macht und wo ich mit meinen Fähigkeiten

⁸ Der Schriftsteller Rainald Goetz anlässlich der Verleihung des Georg-Büchner-Preises

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos

einen guten Platz finde⁹. Biographie wird damit zu einem aktiven Prozess, der die eigenen Lebensspuren erkennt und auf neuen Wegen gestalterisch unterwegs ist.

Zum Autor:



Matthias Kratz war über viele Jahre leitend in der Erwachsenenbildung tätig. Ausgehend von der Ausbildung im ISB (Curriculum Systemisches Coaching und Seelische Bilder) ist er seit elf Jahren als Trainer, Berater und Coach tätig. Nach einer festen Traineranstellung im Managementzentrum Schloss Lautrach und einer führenden Funktion im Bereich Regionalentwicklung in Oberbayern liegt sein hauptberuflicher Schwerpunkt jetzt im Bereich Biografisches Coaching, Führungskräfteentwicklung, Selbst- und Zeitmanagement sowie Klausurtag für Führungskreise.

Kontakt:

Matthias Kratz

matthias.kratz@3coaching.de

⁹ „Das Bewusstsein, dass das eigene Leben endlich ist, habe ihn stets angetrieben, sagt Jobs. „Als ich 17 war, habe ich das Zitat gelesen: Wenn du jeden Tag so lebst, als wäre es dein letzter, wirst du eines Tages mit Sicherheit Recht haben.“ Seitdem habe er jeden Morgen in den Spiegel gesehen und sich gefragt: „Wenn heute der letzte Tag meines Lebens wäre, würde ich das tun wollen, was ich gleich tun werde?“ Wenn die Antwort einige Tage in Folge „Nein“ gewesen sei, habe er gewusst, dass er etwas ändern müsse. „Ich hatte Glück“, sagt Jobs, „ich habe früh im Leben herausgefunden, was ich liebe.“ (...) „Man muss darauf vertrauen, dass sich die einzelnen Punkte im eigenen Leben in der Zukunft verbinden lassen.“, sagte er den Studenten in Stanford.“ Münchner Merkur, Zum Tode von Steve Jobs, 07.10.2011, S. 5

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos**Arbeitsblatt****Ich bin ... / Elfchen**

Notieren Sie bitte Ihren Namen senkrecht auf einem Blatt.

Ergänzen Sie jeden Buchstaben (als Anfangsbuchstaben) mit einer typischen Eigenschaft / Fähigkeit oder auch aktuellen Stimmung von Ihnen.

Beispiel

M	anchmal sehr leise
A	ufmerksam
T	rockener Humor
T	iefgründig
H	erzlich
I	ntuitiv
A	chtamkeit in der Kunst des Bogenschiessens
S	ensibel

Die gefunden Beschreibungen können (müssen aber nicht) Anfangspunkt eines „Elfchen“ sein.

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos

Elfchen

Das Elfchen ist eine „literarische“ Ausdrucksform und bietet eine klare und einfache Struktur mit einer begrenzten Anzahl von Worten (11). Dies ermöglicht die Formulierung eigenen Lebenswissens/ einer (aktuellen) Lebensmaxime in verdichteter Gestalt.

Wesentlich daran ist weniger der künstlerische Wert, als die eigene biografische Note. Aus der Quelle der eigenen Erfahrungen fließen so – tatsächlich ganz einfach – schöne, sehr persönliche Texte.

Die Grundform

- | | |
|----------|---------------------------|
| 1. Zeile | Anfangswort |
| 2. Zeile | Wort Wort |
| 3. Zeile | Wort Wort Wort |
| 4. Zeile | Wort Wort Wort Wort |
| 5. Zeile | das Anfangswort = Endwort |

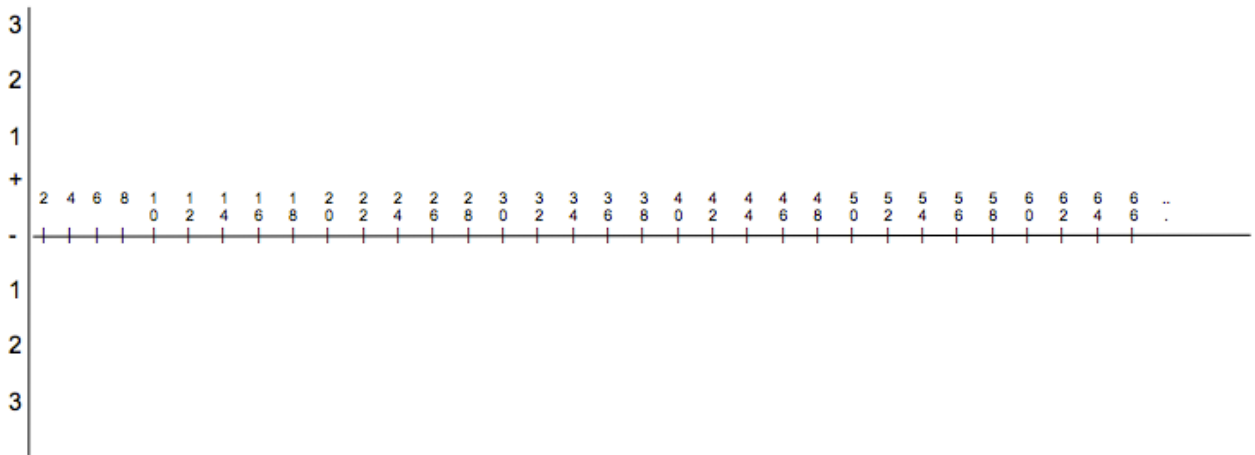
Beispiele

- | | |
|----------------------|-----------------------|
| Anfangen | Vorwärts |
| Jeden Tag | Zwei vor |
| Geht's neu los | Hin und her |
| Das Beste kommt noch | Eins zurück, zwei vor |
| Anfangen | Vorwärts |

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos

Arbeitsblatt

Reflexion: Lebenslinie



Bitte erinnern Sie sich an Situationen / Erfahrungen in Ihrem Leben, die etwas mit „Führung“ zu tun haben.

{alternativ: Vertrauen, Verantwortung, Bewährungsproben, Motivation, Wendepunkte, Entscheiden, Krisen, Niederlagen, Stärke, Aufbruch, Weisheit, ...}

Gehen Sie außerdem den Empfindungen nach, die Sie damals in der Situation hatten. Markieren Sie die Situation mit einem Stichwort auf dem Blatt – entlang der Zeitleiste – und im oberen oder unteren Feld des Blattes (in der Abstufung zwischen: +3 = sehr angenehm / positiv und -3 = sehr unangenehm / negativ).

Was fällt auf? Gibt es Überraschungen? Kristallisieren sich Hauptthemen heraus?

Arbeitsblatt

Reflexion: Mein Führungsverständnis / Führungscredo

Führungshandeln speist sich aus unseren inneren Grundüberzeugungen und einer Grundhaltung rund um das Thema „Führung“. Die Facetten unserer Biographie verbinden sich zu einer ganz individuellen Führungs-Biographie und erzählt von unseren Führungs-Kompetenzen und Führungs-Maximen.

Persönlich wichtige Menschen, markante Situationen und Erfahrungen, aber auch der innere Werte-Kompass geben die Richtung vor, wie die eigene Überzeugung von Führungsstärke gelebt wird.

In dieser Reflexions-Übung geht es darum, das eigene Führungsverständnis / Führungscredo in drei markanten Sätzen zu formulieren. Die Fragen und Ihre Antworten bieten hierzu Anregungen.

- Wenn ich zurückdenke: Welche Personen haben mein Führungsverständnis besonders geprägt (z.B. Eltern, Großeltern, Lehrer, Trainer, Vorgesetzte, ...)?
- Was habe ich von diesen Menschen jeweils über nachhaltig wirksame Führung gelernt? Gibt es ein Vorbild? Inwiefern?
- Gab es Erlebnisse in denen ich negative Erfahrungen mit Vorgesetzten gemacht habe, wie geht Führung gar nicht?
- Was habe ich im Laufe meines Lebens über „den“ Menschen gelernt? Welches Menschenbild leitet mich im Alltag? („Menschen sind für mich...“)
- In welchen Situationen mache ich die Erfahrung, dass ich besonders präsent und wirksam bin?
- Was und wie wichtig ist für mich Erfolg, Anerkennung, Belohnung, Resonanz, ...?
- An welchen Werten, Überzeugungen und Prinzipien orientiere ich mich in meinem Führungshandeln? Wo sind meine Wurzeln, welche Quellen haben mich inspiriert?
- Was ist für mich „gut führen“?

Methoden der Biographiearbeit zur Entwicklung eines Führungscredos**Reflexion: „Fürstenspiegel“**

Als Fürstenspiegel bezeichnet man ermahrende und belehrende Schriften von der Antike bis in die frühe Neuzeit, die meist an einen König, Fürst oder dessen Sohn gerichtet sind. In Mahnschriften, Briefen und Traktaten wurden Tugendkataloge und ethische Leitfäden an die Herrschenden / Führenden formuliert, oftmals auch die Finger in die Wunde gelegt. Dabei geht es um glaubwürdiges Verhalten und vor allem um die grundlegenden Einstellungen und inneren Haltungen. Daraus lassen sich aktuelle Fragen zur Selbstermahnung und Selbstvergewisserung ableiten:

- ≡ Worauf kommt es bei der Führung von Menschen an?
- ≡ Worauf muss ich dabei besonders achten, was darf ich nicht übersehen?
- ≡ Wie stelle ich mich meinen Aufgaben?
- ≡ Wie Sorge ich in der alltäglichen Betriebsamkeit für Stille und Ruhezeiten?
- ≡ Wie gewinne ich Abstand, um in kritischen Situationen nicht von Wut gepackt zu werden?
- ≡ Was hilft mir, mit Fehlern (eigenen/ von Anderen) freundlich und konstruktiv umzugehen?
- ≡ Nehme ich mir Zeit zur inneren Sammlung, um zu sortieren, zu ordnen, abzuwägen ...?
- ≡ Bin ich mir für mich selbst und für andere klar?
- ≡ Wie „greifbar“ bin ich für Mitarbeiter bei der Lösung von Problemen?
- ≡ Auf welche Kraft kann ich bauen, um Verantwortung zu tragen?
- ≡ Wie steht es um meine Bodenhaftung: welche Stabilität habe ich für mich und Andere?
- ≡ Wie kann ich Souveränität zeigen, die auch eigene Unvollkommenheit einschließt?
- ≡ Wie anfällig bin ich für eine abgehobene „Fürstenmacht“?
- ≡ Für welche Ziele suche ich Verbündete und wie „verwebe“ ich Ziele und Menschen?
- ≡ Welche Grundwerte sind bei mir lebendig und unverzichtbar?
- ≡ Worin bin ich mir selbst treu geblieben? Was lebe ich vor?
- ≡ ...

„Ich kenne deine Umgebung; Ungläubige und Umstürzler sind um dich her. Wölfe, nicht Schafe, und doch bist du deren Hirte. (...) Es ist viel klüger, du entziehst dich von Zeit zu Zeit deinen Beschäftigungen, als dass sie dich ziehen und dich nach und nach an einen Punkt führen, an dem du nicht landen willst. Du fragst an welchen Punkt. An den Punkt, wo das Herz hart wird. Wenn also alle Menschen ein Recht auf dich haben, dann sei auch du selbst ein Mensch, der ein Recht auf sich selbst hat. Warum solltest einzig du selbst nichts von dir haben? Wie lange noch schenkst du allen anderen deine Aufmerksamkeit nur nicht dir selbst. Wer aber mit sich selbst schlecht umgeht, wem kann er gut sein? Denke also daran: Gönn dich dir selbst. Ich sage nicht, tu das immer, ich sage nicht, tu das oft, aber ich sage, tu das immer wieder einmal: Sei wie für alle anderen auch für dich selbst da, oder jedenfalls sei es nach allen anderen.“ [Bernhard von Clairvaux in seinem Brief an Papst Eugen III „Was ein Papst erwägen muss“, 1149]

Stellen Sie sich vor, ein guter Freund, der Sie seit langer Zeit kennt und Ihren Lebens- und Berufsweg begleitet hat, schreibt Ihnen eine wohlmeinende Ermahnung. Was würde er in einem Brief schreiben? Formulieren Sie bitte diesen ausführlichen Brief.

Arbeitsblatt

Reflexion:

Meine Biografische Schatzkiste

„Das letzte Hemd hat keine Taschen.“ weiß der Volksmund. Die Erfahrung des Lebens ist dennoch die, dass wir auf dem Weg unseres Lebens neben den Gütern auch „geistliche Schätze“ sammeln, die uns stärken, wenn uns „der Wind ins Gesicht bläst“. Erich Kästner schrieb 1936 seine „Lyrische Hausapotheke“ für Zeiten von Einsamkeit, Überdross, Heimweh und schlechtes Wetter. Anderen ist die Formulierung der „eisernen Ration“ vertrauter.



All dem gemeinsam ist der Gedanke, dass wir in unserer Biographie wertvolle Erfahrungen machen, den Rucksack des Lebens mit Erlesenem und Erfahrenem füllen. Es sind biografische Schätze, die mich aufrichten und trösten und ermutigen.

- Was gehört in meine „biografische Schatzkiste“?
- Welche Erinnerungen, Texte, Lieder und Melodien, Bilder und Orte gehören hinein?
- Was freut und nährt meine Seele?

>> Sie können – zu Hause – ganz konkret eine solche biografische Schatzkiste füllen.