



5. NOVEMBER 2021

DIE INNERE HALTUNG

IM FÜHRUNGSKONTEXT

JESSICA BIRTH
ABSCHLUSSARBEIT AUSBILDUNG SYSTEMISCHER COACH 2021
INKONSTELLATION

Inhaltsverzeichnis

Management Summary	2
1. Innere Haltung - Definition	3
2. Transaktionsanalyse - das OK-OK Modell	4
3. Die Wichtigkeit der inneren Haltung im Führungskontext	7
4. Quellenverzeichnis	10

Management Summary

Die innere Haltung eines jeden Einzelnen bedingt nicht nur uns selbst, sondern auch unsere Umwelt und unsere Mitmenschen mit denen wir interagieren. Durch Erfahrungen und Erlebnisse ist diese Einstellung über das Leben geprägt worden und zeichnet jeden von uns aus. Umso wichtiger ist es, sich eben genau dieser auch bewusst zu werden und eine Haltung zu entwickeln, die es ermöglicht, jeden Menschen in seiner Wirklichkeit zu betrachten, wertschätzend miteinander umzugehen und auf Augenhöhe zu kommunizieren. Dabei geht es nicht darum, jedes Verhalten gutzuheißen oder gar verstehen zu können, aber eine offene positive innere Haltung wird nicht nur uns in unserer eigenen Persönlichkeit stärken, sondern auch in vielen weiteren Interaktionen Halt geben und Menschen mitzureißen und motivieren. Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit dieser Einstellung und zeigt auf, wie wichtig die innere Haltung im Führungskontext ist, um Teams und auch Mitarbeitern gleichwertig gegenüber zu treten und als Führungskraft neben Vertrauen, auch Sicherheit und Souveränität auszustrahlen. Und genau dabei kommt es vor allem auf die eigene innere Haltung an.

1. Innere Haltung – Definition

Die Einstellung, mit der ein Mensch auf Ereignisse, bestimmte Gruppierungen, Objekte und Situationen reagiert, interagiert und diese schlussendlich bewertet, wird in der Psychologie als innere Haltung definiert. Diese innere Haltung wird dann durch das individuelle Verhalten, Emotionen und Überzeugungen wirksam.

Die innere Einstellung oder Haltung wird dadurch geprägt, dass Erfahrungen immer wieder gemacht werden – unser gesamtes Leben. Und genau diese negativen, wie auch positiven Erfahrungen und Situationen haben unsere individuelle und persönliche innere Haltung geprägt¹.

Auch spielen unsere eigenen Werte und unser Verständnis von Menschen und Umwelt eine maßgebliche Rolle bei Entstehung bzw. Prägung einer inneren Haltung. Bei der didaktischen Haltung verstehen wir die Beziehung zwischen einem Selbst zu unserem Gegenüber. Hierbei wird sich auf das Positive der Person konzentriert sowie die vorhandenen Erfahrungen und Ressourcen.

Im Coaching wird genau mit diesen vorhandenen Ressourcen gearbeitet. Mit dem Ziel die Stärken weiterzuentwickeln und für die Herausforderungen mögliche Lösungswege zu finden.

Es geht hierbei darum sich in der Wirklichkeit des Coachee zu befinden. Es zeigt die individuelle Freiheit jedes Einzelnen, die Verantwortung für das eigene Leben und ebenso die Richtung hinsichtlich möglicher Ziele oder/und gegenüber anderen Faktoren.

Und hier kommt die innere Haltung des Coaches als wichtiges Element zum Tragen. Der Glaube an mein Gegenüber – meinen Klienten – erhöht um ein Vielfaches die Chance, dass auch dieser wiederum an sich glaubt. Und mit diesem Glauben und Überzeugung von sich selbst, Kräfte zum Vorschein treten, die es ihm erlauben sie für eine positive und konstruktive Gestaltung seines Lebens zu nutzen.

Diese innere Haltung muss überzeugend und vor allem konsequent entgegengebracht werden – von Person zu Person².

¹ Innere Haltung . Der Artikel – ELEMENTARDIALOG, Svenja Rose & Verena Arps-Roelle, 2020

² Haltung im Coaching (coaching-magazin.de), Dr. Christoph Röckelein, Katrin Welge, 2010

Es lassen sich im Bezug auf die innere Haltung und den Coachingprozess folgende Punkte zusammenfassen:

- Aufmerksames Beobachten des Coachee sowie aktives Zuhören
- Wertschätzung der Person mir gegenüber, seiner bisherigen Leistungen sowie der Probleme
- Anerkennung der eigenen Wirklichkeit einer Person und weniger das Bilden eines Urteils über den Menschen mir gegenüber
- Fokussieren und vor allem auch Akzeptieren der Lösungsorientierung und was für den Coachee in diesem Moment am wichtigsten ist³

2. Transaktionsanalyse – das Ok - Ok Modell

In Bezug auf die innere Haltung eines jeden Menschen, möchte ich gerne auch Bezug auf das OK – OK Modell nehmen.

Wie oben bereits geschrieben prägt sich unsere innere Haltung durch Erfahrungen und Erlebnissen, die wir natürlich auch in der Vergangenheit erlebt haben.

Dieses Konzept lässt sich auch auf die Transaktionsanalyse übertragen:

Die Grundannahme der Transaktionsanalyse besagt, dass jeder Mensch in Ordnung ist und daran lässt sich auch nichts verändern. Das bedeutet nicht, dass das Verhalten einer Person ok sein muss, der Mensch selber und somit auch sein Wert allerdings schon. In der Transaktionsanalyse wird somit eine strikte Trennung zwischen dem Verhalten und der Person gemacht.

Bei der Transaktionsanalyse handelt es sich um eine Theorie rund um die Kommunikation, welche ebenfalls zur Psychologie gezählt werden kann. Dabei analysiert sie die Kommunikation zwischen Personen und zieht daraufhin Rückschlüsse über deren innere Haltung und/oder die Personen.

Innerhalb der Transaktionsanalyse gibt es das sogenannte Lebensskript.⁴

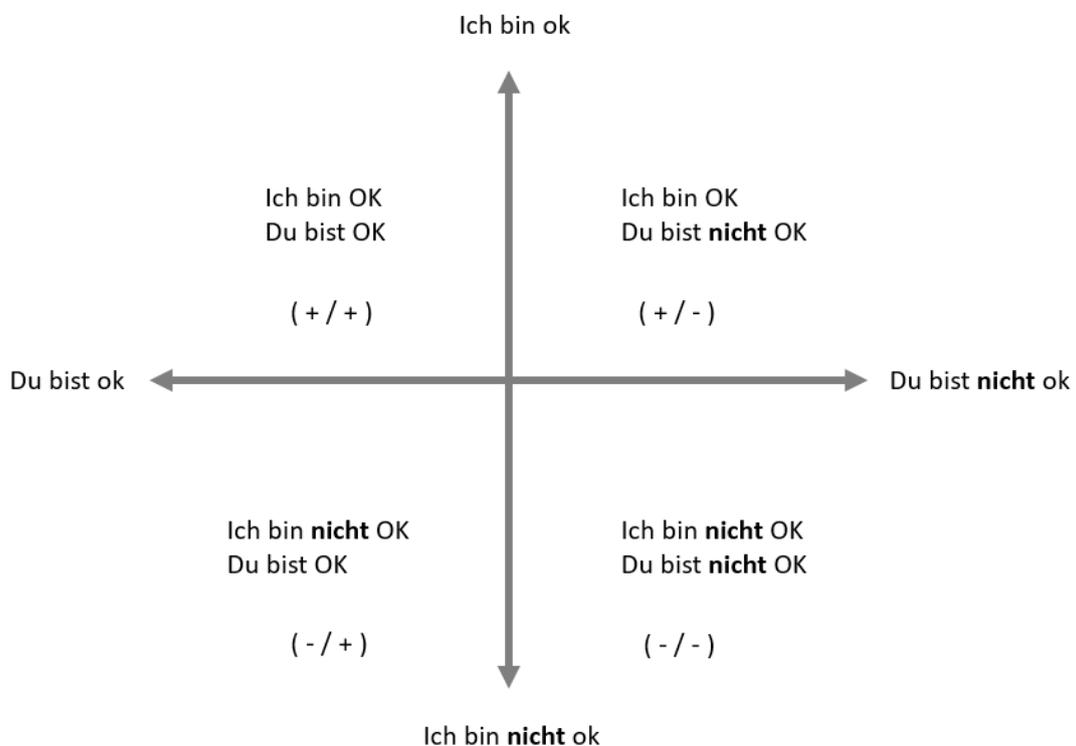
³ Haltung im Coaching (coaching-magazin.de), Dr. Christoph Röckelein, Katrin Welge, 2010

⁴ Ich bin ok. Du bist ok. - Alles über die "Okay-Positionen" auf einer Seite (transaktionsanalyse-online.de), 2020

Thomas A. Harris beschreibt dies in seinem Buch „Ich bin o.k. Du bist o.k.“ wie folgt:

„Eine Transaktion im speziellen psychologischen Sinne ist gewissermaßen ein seelischer Geschäftsabschluss zwischen zwei Menschen. Der eine bietet etwas (ein Verhalten) an, der andere steigt in das Geschäft ein und nimmt das Angebot ab, indem er in entsprechender Währung zurückzahlt. Zwischen einem Sender und einem Empfänger spielt sich ein kompliziertes Geben und Nehmen ab. Die Rollen des Senders und Empfängers können dabei blitzschnell und wiederholt ausgetauscht werden. Immer aber übt ein bestimmter Ich-Zustand des Senders einen Reiz aus auf den Empfänger, der mit verbalen und nichtverbalen Verhaltenssignalen seines jeweils angesprochenen Ich-Zustandes darauf reagiert.“⁵

Und hier schließt sich der Kreis zu den bereits genannten Worten zur inneren Haltung. Das Lebensskript beschreibt einen unbewussten verfassten Plan für das Leben, welcher sich jeder Mensch spätestens bis zum 4. Lebensjahr definiert hat.



⁵ „ich bin ok. Du bist ok.“, Thomas Anthony Harris, 1967

Das Diagramm befasst sich mit den Lebensgrundpositionen oder auch OK – Positionen genannt. Diese beschreiben, wie sich Personen selber erleben, aber auch andere.

Konkret sagt dieses Diagramm zwei Dinge aus:

- 1) Bis zum 4. Lebensjahr wählt bzw. legt sich fest in welchem der Quadranten ich mich persönlich befinde. Dieser wird mit einer hohen Wahrscheinlichkeit auch das gesamte Leben beibehalten.
- 2) Bei unterschiedlichen Situationen können auch unterschiedliche Positionen von Personen besetzt werden.

Doch wie entstehen diese Lebensgrundpositionen?

Als Kleinkinder machen wir uns jeder ein Bild von seiner Umwelt, den Menschen, von denen wir umgeben sind und natürlich auch von uns selbst. Das dient dem Zweck der Orientierung und Beurteilung. Denn ohne eine solche Grundbeurteilung, können Ereignisse gar nicht eingeordnet und bewertet werden und würde folglich niemals als Erfahrungen entstehen können. ⁶

Betrachten wir nun die vier Grundhaltungen im Modell:

Ich bin okay – Du bist okay:

Jemand mit dieser Haltung empfindet sich und die andere Person als in Ordnung. Ein Lösungsorientiertes Handeln ist hier sehr wahrscheinlich. Bei Konflikten wird stets die Umwelt, aber auch der eigene Beitrag Beachtung geschenkt. Eine Kommunikation findet hier auf Augenhöhe statt

Ich bin okay – Du bist nicht okay:

Bei dieser Haltung geht es schnell in eine abwertende Position meines Gegenübers – ich fühle mich selber überlegen. Auch wird bei Konflikten oder Misständen die Ursache in der Umwelt gesucht und weniger ein Hinterfragen des eigenen Ichs. Es schleicht sich ebenso ein Gefühl der Machtlosigkeit ein „Ich kann ja eh nichts daran ändern“.

⁶ Ich bin ok. Du bist ok. - Alles über die "Okay-Positionen" auf einer Seite (transaktionsanalyse-online.de), 2020

Ich bin nicht okay – du bist okay:

Diese Einstellung könnte in der Regel für ein schwaches Selbstwertgefühl sprechen. Die Personen wertet sich selbst ab und sucht weniger die Ursachen in der Umwelt, sondern verstärkt bei sich selber. Es kann mitunter auch ein aktives Handeln blockieren, da sich jemand mit dieser Haltung oftmals minderwertig und unfähig fühlt und daher auf vermehrt die Fehler bei sich selbst suchen könnte.

Ich bin nicht okay – Du bist nicht okay:

Diese innere Haltung spiegelt eine negative Grundeinstellung wieder. Ich sehe mich selbst, aber auch den Anderen im schlechten Licht. Diese Lebensgrundposition ist sehr stark von Verzweiflung geprägt.⁷⁸

3. Die Wichtigkeit der Inneren Haltung im Führungskontext

Die Haltung einer Führungskraft ist mit einer der wichtigsten Schlüssel, um eine Beziehung zu den Mitarbeitern und ebenso zwischen Unternehmen und Mitarbeiter aufzubauen. Gerade in den heutigen stetig sich wandelnden Zeiten und durch Transformationen geprägte Umwelten muss der Mensch und seine Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Eine Aussage, die jeder bestätigen würden, jedoch selten in dieser Form vorgelebt wird. Dieses würde nämlich bedeuten sich nicht nur thematisch und methodisch auseinandersetzen, sondern eine intensive Beschäftigung mit den Werten, Kultur eines Unternehmens sowie deren Führungskräfte und Mitarbeitern.⁹

Für die innere Haltung gibt es keine allgemeine Anleitung. Haltung ist ebenso wenig etwas, was pauschalisiert oder aufgezwungen werden kann. Sie ist so einzigartig wie die Persönlichkeit eines jeden Einzelnen und kommt von Innen. Dabei sollte die Haltung im bestenfalls zu den eigenen verfolgten Werten im beruflichen und privaten passen. Und ebenso zu den Werten, der Kultur und Strategie des Unternehmens. Andernfalls kann eine Haltung auch schnell eine unnatürliche Form annehmen – was weder die Mitarbeiter überzeugt oder mitreißt.

⁷ Ich bin ok. Du bist ok. - Alles über die "Okay-Positionen" auf einer Seite ([transaktionsanalyse-online.de](https://www.transaktionsanalyse-online.de)), 2020

⁸ Persönliche Mitschriften, Modul Konfliktmanagement, Systemische Coachingausbildung, 2021

⁹ [Führungspersönlichkeit statt Führungskraft – durch Haltung zum Wandel \(humanresourcesmanager.de\)](https://www.humanresourcesmanager.de)

Der Alltag einer Führungskraft handelt davon, dass Gewohnheiten bewusst hinterfragt werden und es aktiv versucht wird, andere und neue Perspektiven einzunehmen.

Sollte also das nächste Mitarbeiter-Gespräch Gedanken hervorrufen, wie „Wieso entscheidet er das nicht selbst?“ oder „Wieso kommt er dazu immer zu mir?“, sollte jede Führungskraft anfangen nicht nur die eigene innere Haltung zu hinterfragen, sondern auch die Motivation, Werte und das Weltbild des Mitarbeiters.¹⁰

Was macht eine gute und erfolgreiche Führungskraft aus?

Diese Frage wird sich oft gestellt. Zum Führungserfolg zählen Faktoren, wie Mitarbeiter motiviert werden, ein erfolgreiches Team gebildet wird und auch Veränderungen gemeinsam bewältigt werden, denn Führung wird weiterhin zuerst als eine „Mitarbeiterführung“ verstanden.

Eine gute und erfolgreiche Führungskraft benötigt vor allem eines: eine eindeutige innere Haltung

Folgend habe ich ein paar Aspekte zusammengefasst, auf welche ich in meiner Recherche gestoßen bin, die ich sehr hilfreich empfinde, wenn wir uns die innere Haltung im Führungskontext genauer anschauen:¹¹

Haltung durch Selbstführung

Eine Führungskraft ist täglich als Person gefordert. Umso wichtiger ist es mit welcher inneren Haltung und Einstellung an die Themen und Aufgaben herangegangen wird. Oftmals müssen Entscheidungen getroffen werden, einfache wie auch schwierigere. Gerade hier benötigt es eine selbstsichere Führungskraft, welche verantwortungsvoll und gewissenhaft handelt. Selbstführung bedeutet somit eine innere Haltung zu entwickeln, die es ermöglicht, eine Klarheit und Souveränität für sich selbst zu haben und diese auch nach außen auszustrahlen.

Haltung durch Selbstvertrauen

Führungskräfte sollten sich ihrer eigenen Stärken bewusst sein und diese auch gezielt einsetzen. Zudem sich auch selbst vertrauen und zu dem stehen, was

¹⁰ [Haltung als Führungskraft: Was gesunde Mitarbeiterführung auszeichnet \(bernd-slaghuis.de\)](#)

¹¹ [Warum Führung Haltung braucht \(michaelaknabe.com\)](#), Michaela Knabe, 2021

ausgesprochen oder wie gehandelt wird. Hier zählt vor allem die Einstellung: Vorleben, was sich auch von den Mitarbeitern gewünscht wird. Eine häufige Quelle von Unsicherheit, welche verstärkt in stressigen Situationen zum Vorschein kommt, lässt sich darauf zurückführen, dass noch keine Klarheit über die eigenen Stärken und Schwächen vorherrscht.

Haltung durch Selbstwirksamkeit

Bei der Wirkung auf Menschen, haben viele Personen sehr konkrete Vorstellungen, wie dieses aussehen sollte. Jedoch fehlt es oftmals am Wissen, ob und wie genau diese Wirkung erzielt werden kann. Führungskräfte sollten sich daher ihrer Selbstwirksamkeit und Wirkung auf ihren Mitarbeitern bewusst sein. Sich an jemanden zu orientieren ermöglicht Vertrauen und gibt Sicherheit. Zudem sollte das Handeln einer Führungskraft konsequent sein, um diese einschätzen zu können und Verlässlichkeit zu vermitteln. Dieses führt zu stabilen sozialen Strukturen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Wenn wir uns die geschriebenen Zeilen nochmal in das Gedächtnis rufen, dann wird schnell klar, dass die innere Haltung und auch Einstellung ein essentieller Bestandteil für eine erfolgreiche Führungskraft sein sollte.

Wie in einer Beziehung zwischen Coach und Coachee, wo es auf viele der genannten Aspekte ankommt, um u.a. auf Augenhöhe zu kommunizieren und auch den Coachee in seiner Wirklichkeit zu verstehen, ist diese Beziehung ebenso wichtig zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

Auch hier stehen Führungskraft und Mitarbeiter in einer stetigen Wechselwirkung zu einander und sind nicht nur durch ihre eigenen Persönlichkeiten, gemachten Erfahrungen und Einstellungen voneinander bedingt, sondern ebenso von dem System in welchem sie sich befinden und welches tagtäglich andere Reaktionen zu Tage führen kann.

Umso wichtiger ist neben der beständigen Inneren Haltung der Führungskraft, das Verständnis und Wahrnehmung für die Wirklichkeit des Mitarbeiters. Diese Erkenntnisse und Einstellungen verhelfen beiden Parteien wertschätzend, respektvoll und miteinander zu arbeiten und das auch in möglichen Konfliktsituationen.

4. Quellenverzeichnis

1. Innere Haltung . Der Artikel – ELEMENTARDIALOG, Svenja Rose & Verena Arps-Roelle, 2020,
2. Haltung im Coaching (coaching-magazin.de), Dr. Christoph Röckelein, Katrin Welge, 2010
3. Ich bin ok. Du bist ok. - Alles über die "Okay-Positionen" auf einer Seite (transaktionsanalyse-online.de), 2020
4. „ich bin ok. Du bist ok.“, Thomas Anthony Harris, Erstauflage 1967
5. Führungspersönlichkeit statt Führungskraft – durch Haltung zum Wandel (humanresourcesmanager.de)
6. Haltung als Führungskraft: Was gesunde Mitarbeiterführung auszeichnet (bernd-slaghuis.de)
7. Warum Führung Haltung braucht (michaelaknabe.com), Michaela Knabe, 2021