

# FÜHREN ALS PERSÖNLICHKEIT



*starter guide*



Weil Menschen dir  
dann gerne folgen.

*Caroline Läufer*

---

## Ein paar Worte vorab...



### *Stelle dir diese Fragen:*

Welche Persönlichkeit darf ich ab jetzt sein und werden, damit ich die Rolle so ausführen kann, dass ich sie genieße und Menschen mir gerne folgen?

Wie werde ich diese Persönlichkeit?

Vielleicht denkst du bei dem Wort Persönlichkeit zuerst an Promis und Politiker. Das sind Persönlichkeiten, die in der Öffentlichkeit stehen. Aber Sichtbarkeit und Bekanntheitsgrad entscheiden nicht darüber, wer eine Persönlichkeit hat. Es geht viel mehr darum, sich selbst gut zu kennen. Und der Grund, die eigene Persönlichkeit gut zu kennen bist du selbst. Wer sich selbst gut kennt, weiß genau, wo seine Talente und Stärken sind. Und kennt auch seine blinden Flecken. Warum das für dich als Mensch und Führungskraft und für dein Team so wichtig ist, darum geht es in diesem Ebook.

Als ich noch ganz frisch in der Rolle der Abteilungsleitung war, habe ich viel Unterstützung für meine Aufgaben bekommen. Es gab Anleitungen, Übergaben und ich konnte meine Vorgesetzten 24/7 nach allem fragen, was ich nicht WUSSTE. Und trotzdem habe ich extrem gestruggelt in dieser Zeit. Nicht mit den Aufgaben und dem Wissen.

Sondern mit den Menschen im Team. Ich war plötzlich nicht mehr eine von ihnen. Und das hat alles verändert. Ich war nicht so naiv, im Vorfeld zu glauben, dass meine neue Rolle das nicht verändern würde. Man hatte mich mehrfach darauf hingewiesen und ich konnte mir das auch ein Stück weit denken. Aber nicht weit genug. Aber ich war recht zuversichtlich, weil ich bisher alle zwischenmenschlichen

Herausforderungen gut gemeistert hatte und Menschen auch immer schon „meins“ waren. Und trotzdem hat mich der Rollenwechsel zwischenmenschlich voll erwischt. Heute weiß ich, warum. Ich hatte es tatsächlich nicht kommen sehen, weil ich die Challenge bei den anderen Menschen erwartet hatte, nicht bei mir. Ich bin davon ausgegangen, dass es nicht jedem gefallen wird, mich als Vorgesetzte zu bekommen. Und ich war darauf gefasst, dass ich das auch zu spüren bekäme. Aber das hat mich nicht überrascht und daher auch nicht besonders herausgefordert.

Die Challenge lag darin, dass ich mich selbst nicht gut genug kannte. Ich nicht wusste, wo meine Stärken und Talente liegen. Und auch meine blinden Flecken zu wenig kannte. Es wäre gelogen, wenn ich behauptete, ich kannte mich nicht – Selbstreflexion war schon immer ein täglicher Begleiter. Aber wenn du next level gehst, dann brauchst du auch eine Persönlichkeit 2.0. Und das hatte ich unterschätzt.

Ich hatte nicht bedacht, dass meine gesamte Persönlichkeit, mein aktueller Entwicklungsstand, meine bisherige Reife und Reflexion nicht mehr zu next level passen. Die Persönlichkeit, die ich bis dahin geworden war, hatte mich in die Position gebracht. Aber die Rolle auszufüllen war nun eine ganz andere Sache. Wenn meine Persönlichkeitspower bislang gereicht hatte, als Zimmerlautstärke zu wirken, so war jetzt eine Persönlichkeit gefragt, die ein Stadion beschallen könnte: weil jedes noch so kleine Rauschen, jede noch so kleine Unsicherheit sofort für alle hörbar bzw. sichtbar wurde. Und nicht nur sichtbar, sondern auch anfechtbar. Weil Mitarbeitende immer Sicherheit brauchen, um ihr Bestes zu geben. Und deshalb war mir klar, dass ich ihnen genau das schulde.

---





Was also tun? Und genau hier nehme ich dich mit auf meinen Weg und meine Schritte. Wohl wissend, dass du nicht denselben Weg gehen wirst. Nicht dieselben Schritte brauchst. Eben weil du eine andere Persönlichkeit bist. Und trotzdem weiß ich, dass es Fragen gibt, die mir damals geholfen haben, mich selbst besser kennen zu lernen. Und diese Fragen eröffnen auch dir den Weg zu deiner next level Persönlichkeit, wenn du sie dir für dich beantwortest.

## *Risiken & Nebenwirkungen*

Vorab noch ein paar Hinweise: wenn wir uns entwickeln und verändern, gibt es immer Menschen, die das feiern. Und solche, die das um jeden Preis verhindern wollen. Dieses Risiko gilt es zu kennen. Und dann weise zu wählen, wessen Rückmeldungen und Feedback du auf deinem Weg annimmst oder auch stehen lässt. Du bist in deinem Leben auf deiner Reise, bist also zuallererst nur dir verpflichtet. Gerade wenn wir Kritik für unser eigenes Wachstum ernten, tut das manchmal weh. Dann stell dir die Frage: „Wie wichtig ist dieser Mensch, der meinen Weg kritisiert, wirklich in meinem Leben?“. In vielen Fällen ist dann schon alles klar. Und wenn das nicht hilft, denk dran: die Grenzen der anderen sind nicht deine Grenzen.

## Mind- und Heartset

„Ich habe einfach keine Lust, mich mit den Befindlichkeiten meiner Mitarbeiter zu befassen, die sind doch erwachsen“ hörte ich einst eine Führungskraft motzen angesichts einer emotional formulierten Kritik aus dem Team.

Ich habe daraufhin der Führungskraft eine einzige Frage gestellt, die sich jede Führungskraft beantworten sollte, BEVOR sie diese Rolle übernimmt.

„Wie sehr magst du eigentlich Menschen?“ Und ich meine damit all diese unperfekten, emotionalen und manchmal anstrengenden Wesen da draußen – zu denen du und ich natürlich nicht zählen ;-)



Wie sehr magst du Menschen mit all ihrem Licht und Schatten, mit allem, was zu ihrem Lebens- und Entwicklungsweg dazu gehört?

Für mich ist diese Frage die Erste und Wichtigste: denn führen bedeutet immer, Menschen zu begleiten und zu befähigen, ihren Job gut zu machen. Motivation ist dabei das Stichwort, das alle emotionalen Themen zusammenfasst: wenn ich mich auf die Arbeit FREUE, dann ist meine Motivation umso größer. Und das wiederum hängt direkt an den Menschen. Nicht an den Aufgaben. Studien über Studien zeigen immer wieder, dass die Führungskraft der meistgenannte Grund für Krankmeldungen und Kündigungen sind. Was nicht bedeutet, dass es hier um eine Schuldzuweisung geht. Im Gegenteil. Aber es geht um Verantwortung. Und menschlich und persönlich gesehen haben Führungskräfte ihre Verantwortung oft nicht auf dem Schirm. Oder begreifen nicht, was das genau bedeutet.

Fakt ist, wenn du Menschen nicht magst, dann werden sie das spüren. Wenn du keine Lust auf ihre Befindlichkeit hast, wirst du sie demotivieren. Weil sie das spüren. Und niemand hat Lust, für jemanden zu arbeiten, dem er/sie egal ist.

Mit dem richtigen Mind-/ und Heartset sieht das ganz anders aus: wenn Menschen spüren, dass du sie magst, mit all ihrer Unperfektion, dann sind sie bereit, für dich durchs Feuer zu gehen.

---

# Wie kannst du dich zu einer Persönlichkeit entwickeln, die Menschen (führen) mag?

Ein erster Schritt ist, dir ab jetzt radikale Ehrlichkeit entgegen zu bringen. Und dann dir selbst diese 3 goldenen Fragen zu beantworten:

## I. Was sind meine Talente und Stärken?

Oft ist das die meist gefürchtete Frage in Vorstellungsgesprächen. „Was soll ich denn da sagen?“, „Das klingt doch so arrogant, wenn ich mich selbst so gut darstelle.“ Und „Eigenlob stinkt.“ Sind die Klassiker an Reaktionen. Aber wie willst du jemals andere Menschen mit ihren Stärken und blinden Flecken lieben, wenn du dich selbst ablehnst?

Wenn du dich darin wieder erkennst (wenn auch nur in abgeschwächter Form), dann ist das jetzt die erste Prüfung für dein Versprechen, dir selbst gegenüber ehrlich zu sein.



Du musst nicht wissen, woher das kommt. In den meisten Fällen haben wir gelernt, uns selbst schlecht zu machen. Oder zumindest nicht gut über unsere Fähigkeiten zu denken. Und wenn es erlernt ist, gehört es nicht zu dir. Es ist Teil von dir geworden, weil du es akzeptiert hast, so zu denken. Die Frage ist, wie du das wieder los wirst. Was du brauchst, um eine neue Wahrheit in dir zu akzeptieren, die besser zu dir passt. Vielleicht etwas wie „Ich bin ein Mensch und habe fantastische Stärken, aber auch blinde Flecken. Und beides macht mich wertvoll.“

Das wäre eine innere Haltung, von der aus du beides erforschen und erobern kannst.

3 Strategien haben sich dabei bewährt:

a)Selbstreflektion: was gelingt dir überraschend leicht, macht dir Freude oder geht voll automatisch?

b)Feedback: was melden dir Menschen von außen zurück zu den Fragen von a)

c)Tools: es gibt zahlreiche Werkzeuge, die Talente und Stärken von Menschen erfassen und sichtbar machen... Wenn du es genauer wissen willst, lohnt es sich auf ein solches Tool zurück zu greifen. Und auch ein passendes Coaching in Anspruch zu nehmen – denn die guten Tools erklären sich nicht immer selbst.



## II. Was sind meine blinden Flecken?

Wenn du dir bewusst machst, dass deine blinden Flecken die Kehrseite deiner Stärken sind, wirst du sie lieben! Oder zumindest leichter akzeptieren ;-)

Auch hier dürfen wir uns bewusst machen, dass wir in einer Gesellschaft aufgewachsen sind, in der Schwächen und Fehler nicht akzeptiert werden. Breite Bildung ist das Ideal, von klein auf wird mit der Angst gespielt, dass wir uns später unser Leben nicht leisten können oder auf dem harten Arbeitsmarkt bestehen, wenn wir nicht in allem gut sind.

Das ist bullshit. Und auch das haben wir von außen aufgenommen und irgendwann nicht mehr hinterfragt. Und so werden Gedanken zur inneren Wahrheit.

Die positive Psychologie geht einen anderen Weg: sie schaut, was Menschen von Natur aus gut können und was nicht. In dem Wissen, dass jeder Mensch beide Bereiche abdeckt und das völlig in Ordnung ist.

Und wenn wir bereit sind, unsere eigenen blinden Flecken genauer kennen zu lernen, öffnen wir die Türe zu ganz neuen Arbeitsweisen: den warum sollte ich an etwas arbeiten, das mir nicht liegt, und das ich nicht gut kann?

---



Wenn wir dieser Frage nachgehen, gibt es zwei häufige Antworten:

-Ich lass es lieber und konzentriere mich auf meine Stärken. Dann bin ich besser, schneller und erfolgreicher. Was ich nicht gut kann, überlasse ich denjenigen Menschen (im Team), deren Stärke es ist. Und so sind wir alle besser, schneller, erfolgreicher und haben gemeinsam Spaß an der Arbeit.

-Ich stehe mir selbst immer wieder im Weg und erreiche meine Ziele nicht, weil meine blinden Flecken dazwischen funken... Dann lohnt es sich, soviel Energie zu investieren, dass das aufhört. Aber niemals so viel, dass du versuchst, deine blinden Flecken zu deinen Stärken zu machen!

Wenn das in deine Ohren jetzt viel zu schön klingt, um wahr zu sein, dann nimm es als Zielbild. Selbst, wenn du es nur in Teilen erreichst, lohnt es sich, sein Leben so auszurichten. Denn deine Freude und Zufriedenheit mit dir selbst steigt, mit jeder Sekunde, in der du tun kannst, was in deiner Natur ist. Und damit steigt auch dein Liebe zu anderen Menschen und deren Stärken – auch wenn sie so ganz anders ticken, als du selbst.

“

Wenn du in Führung gehst, dann tu es aus Liebe. Denn wenn du Menschen nicht grundsätzlich liebst, warum sollten sie dir dann folgen?



### III. Was ist mein nächster Schritt?

Im Dschungel von Selbstoptimierung, Persönlichkeitsentwicklung und SMART-Zielen verlieren wir schnell die Orientierung. Und weil der Weg so individuell ist, gibt es auch keinen allgemeingültigen Kompass.

Aber eine Erkenntnis hilft immer: egal, wohin du gehst; egal, wie lang der Weg ist; egal, wer du bist – der Weg beginnt mit dem nächsten Schritt.

Du kannst dir das Ziel setzen, die Richtung einschlagen und die Strecke planen. All das hat seine Berechtigung.

Aber im gehen zählt nur der nächste Schritt. Sich jeden morgen zu fragen, was heute mein nächster Schritt ist, mich als Führungs-Persönlichkeit zu entwickeln und zu wirken, bedeutet unterwegs zu sein.

Und mehr braucht es nicht. Wenn du dich aufmachst, wird dein Team dir folgen. Denn um als Persönlichkeit zu führen, braucht es nichts weiter als dich. Und dass du dich ein wenig besser kennst, um voran zu gehen.



Ich wünsche dir von Herzen alles Gute auf deinem Weg und freue mich, von dir zu lesen: wenn du Feedback los werden willst, Fragen hast oder mehr zu meiner Arbeit wissen willst, erreichst du mich unter

[info@carolinelaeufer.de](mailto:info@carolinelaeufer.de)  
[www.carolinelaeufer.de](http://www.carolinelaeufer.de)