

BELIEF CHECK

WIE DIE REFLEXION DEINER
GLAUBENSsätze HELFEN KANN
EFFEKTIVER ZU DELEGIEREN



BELIEF CHECK

ÜBERBLICK – WIE MAN DIE UNTERLAGE NUTZEN KANN

Inhalt



- Belief Check zur Reflektion deiner Glaubenssätze
- Weiterführende Tools/Workshops zur Vertiefung und Arbeit auf Teamebene

Hintergrund



- Glaubenssätze sind Überzeugungen, die wir oft uns selbst gegenüber äußern. Sie sind Ausdruck innerer Denkmodelle, die jeder Mensch kontinuierlich entwickelt, um Orientierung in seiner eigenen konstruierten Realität zu erhalten.
- Unser **Glaubenssystem** (Kombination deiner Glaubenssätze) **beeinflusst unsere Erwartungen** und damit unser **Verhalten**. Diese zeigen sich z.B. im Führungsstil oder bei der Zusammenarbeit im Team. Fällt dir das **Delegieren von Aufgaben** an dein Team bzw. deine Kolleg:innen schwer, kann das an deinen Glaubenssätzen liegen.
- Glaubenssätze sind sehr stabil, daher entstehen durch sie häufig Verhaltensmuster, bei denen es uns schwerfällt sie zu verändern.
- Wie bei einer sich **selbst erfüllenden Prophezeiung** erzeugt dieses Verhalten jedoch oft selbst jene Erfahrungen, die das Dogma bestätigen: Ein sich selbst aufrechterhaltender, kontinuierlicher Teufelskreis.
- Eine der effektivsten Methoden Haltung und Mindset zu verändern ist die **Reflexion innerer Glaubenssätze** und ihren Einfluss auf unser Verhalten.
- **Ziel dieser Übung** ist es sich die **eigenen Glaubenssätze bewusst zu machen**, über **ihre Konsequenzen zu reflektieren**. Alle Glaubenssätze in unserem Glaubenssystem hängen miteinander zusammen. Arbeiten wir also an einem Glaubenssatz kann das auch andere beeinflussen.

BELIEF CHECK

ÜBERBLICK – WIE MAN DIE UNTERLAGE NUTZEN KANN

Vorgehen



1. Blocke dir genügend Zeit (ca. 20 Minuten) und versuche alle Ablenkungen abzuschalten (Handy, E-Mails, Teams etc.), sodass du dich voll auf die Reflexion konzentrieren kannst.
2. In diesem Selbsttest werden dir **Glaubenssätze** präsentiert, die das **Delegieren und Abgeben von Verantwortung beeinflussen können**. Lies sie dir aufmerksam durch und kreuze an, wie zutreffend bzw. wahr die Glaubenssätze sind.
3. Im nächsten Schritt kannst du die entsprechende **Erklärung unterhalb lesen**. Sie erklärt den **typischen Ursprung** der Überzeugung, warum sie beim Delegieren von Aufgaben in einer agilen Organisation hinderlich sein können und warum eine kritische Auseinandersetzung mit dieser Überzeugung wertvoll ist. Entsprechend zeigen sie dir **neue Perspektiven und Wahrnehmungen** auf.

Verweis: einige der hier aufgeführten Glaubenssätze stammen aus „[Play Change](#)“.

Vorteile

- ✓ Eigene Glaubenssätze zu identifizieren, hilft **sich selbst** und das **eigene Verhalten besser zu verstehen**.
- ✓ Das Bewusstmachen von Glaubensätzen kann den „**Teufelskreis**“ durchbrechen.
- ✓ Wer seine inneren Glaubenssätze reflektiert, kann **effektiv die eigene Haltung und sein Mindset verbessern**.
- ✓ Die Reflexion sorgt für **neue Perspektiven und Wahrnehmungen**.
- ✓ Die Reflexion von Glaubensätzen zum Delegieren und Abgeben von Verantwortung kann sich auch **positiv auf andere Glaubenssätze** auswirken.



BELIEF CHECK

WIE KANN ICH MEINE GLAUBENSsätze REFLEKTIEREN?

Dieser Fragebogen hilft dir bei der Reflexion innerer Glaubenssätze, die die Delegation von Aufgaben erschweren.

Lies dir die aufgeführten Glaubenssätze genau durch. Bitte bewerte für dich selbst, ob du diese Überzeugung teilst und kreuze auf der Skala das entsprechende Kästchen an.

1	2	3	4	5	6	7
Überhaupt nicht wahr	Kaum wahr	Etwas wahr	Teils/teils	Oft wahr	Meistens wahr	Voll und ganz wahr

Die meisten unserer Mitarbeitenden wollen keine Verantwortung übernehmen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Diese Überzeugung hält sich oft in Form einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung aufrecht und setzt sich wie ein Teufelskreis fort. In der Annahme, dass Mitarbeitende keine Verantwortung übernehmen wollen, gestalten Vorgesetzte die Entscheidungsprozesse oft so, dass sie die überwiegende Mehrheit der betrieblichen Entscheidungen selbst treffen. Dadurch werden sie zum Engpass und vermitteln den Mitarbeitenden auch den Eindruck, dass von ihnen erwartet wird, nach den Regeln zu arbeiten und dass man ihnen nicht zutraut, Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen. Mit der Zeit nimmt der Mitarbeitende eine unterwürfige, rein ausführende Haltung ein und vergisst, unternehmerisch zu denken und zu handeln. Der Teufelskreis ist geschlossen.

Je weiter oben Sie in der Hierarchie stehen, desto wertvoller sind Sie für das Unternehmen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Auf statischen Märkten ist Wissen Macht. Gibt es nur wenige Überraschungen, und die meisten Probleme können mit vorhandenem Wissen gelöst werden, sind "einfache Mitarbeitende" fast nahtlos austauschbar und nur für die Ausführung verantwortlich. Folglich ist der Vorgesetzte für das Unternehmen von größerer Bedeutung als der Mitarbeitende. In dynamischen Märkten verliert das Wissen seinen Wettbewerbsvorteil. Bei der Bewältigung neuartiger Probleme zählt nicht das Wissen, sondern eine gute Idee, und die besten Ideen werden in der Organisation mit den größten Talenten generiert. Die richtigen Talente für die Lösung eines bestimmten Problems zu haben, wird nur durch das Problem selbst bestimmt, nicht durch Hierarchie und Macht.

Vorgesetzte sind besser als Untergebene in der Lage, die Nützlichkeit von Ideen zur Lösung neuer Probleme zu beurteilen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Bei der Bewertung von Ideen zur Problemlösung geht es immer um die beiden Dimensionen Effektivität und Machbarkeit. Um die Effektivität zu beurteilen, braucht es Erfahrung und ein gutes Bauchgefühl, das durch den täglichen Umgang mit ähnlichen Kund:innenproblemen geschult wurde. In dieser Hinsicht sind die Mitarbeitenden aufgrund ihres Fachwissens und ihres starken operativen Engagements fast immer kompetenter als ihre Vorgesetzten. Um die Machbarkeit einer Idee beurteilen zu können, sind Kenntnisse über die erforderlichen Fähigkeiten und Investitionen sowie Einblicke in die verfügbaren Ressourcen erforderlich. Die Fähigkeiten und erforderlichen Investitionen sind dem Team in der Regel bereits bekannt. Der Kernvorteil in Bezug auf Wissen und Kompetenzen der Führungskraft liegt nur im Bereich der verfügbaren Ressourcen.

Wenn ich nicht alles im Blick habe, werden wir unsere Ziele nicht erreichen.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Diese Überzeugung beruht häufig auf der Annahme, dass die Arbeitnehmer:innen in ihrem eigenen Interesse und nicht im Interesse des Unternehmens handeln. Diese These ist zwar weit verbreitet, aber oft unzureichend. Wertschöpfung, bei der Mitarbeitende echte Kund:innenprobleme effektiv lösen, liegt nicht nur im Interesse des Unternehmens, sondern macht auch die Mitarbeitenden selbst stolz und gibt ihnen ein Gefühl der Erfüllung. Eine Organisation, die ihren Mitgliedern den Weg zur selbstverwirklichenden Arbeit weist, wird bald erkennen, dass die Interessen der Mitarbeitenden und des Unternehmens im Wesentlichen oft identisch sind.

BELIEF CHECK

WIE KANN ICH MEINE GLAUBENSsätze REFLEKTIEREN?

Dieser Fragebogen hilft dir bei der Reflexion innerer Glaubenssätze, die die Delegation von Aufgaben erschweren.

Lies dir die aufgeführten Glaubenssätze genau durch. Bitte bewerte für dich selbst, ob du diese Überzeugung teilst und kreuze auf der Skala das entsprechende Kästchen an.

1	2	3	4	5	6	7
Überhaupt nicht wahr	Kaum wahr	Etwas wahr	Teils/teils	Oft wahr	Meistens wahr	Voll und ganz wahr

Menschen sind nicht vertrauenswürdig und müssen kontrolliert werden.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Diese Überzeugung hält sich oft in Form einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung aufrecht und setzt sich wie ein Teufelskreis fort. Geht eine Führungskraft davon aus, dass sie ihren Mitarbeitenden nicht vertrauen kann, wird sie ihnen auch nicht die Möglichkeit geben, ihr das Gegenteil zu zeigen. Im Gegenteil. Enge Kontrollen und fehlendes Vertrauen werden von den Mitarbeitenden wahrgenommen und können ihre Motivation und Leistung senken. Der Glaubenssatz scheint bestätigt und der Teufelskreis schließt sich.

Wenn keine formale Hierarchie existiert, macht jeder Mitarbeitende, was er will.

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

Hierarchie ist nützlich, um die Entscheidungsbefugnis in einer Organisation oder Gruppe auf die Person zu übertragen, die für die Lösung eines oder mehrerer Probleme am kompetentesten ist. Hier zeigt sich bereits der Nachteil der formalen Hierarchie: Sie ist dauerhaft und geht daher davon aus, dass eine Person für alle Zeiten und alle möglichen Probleme die höchste Kompetenz in der Gruppe hat. Angesichts der Dynamik und Komplexität der heutigen Märkte ist dies ein Trugschluss. Die Alternative zur formalen Hierarchie ist eine emergente, temporäre Hierarchie. Hierarchien brauchen keine Formalität, um zu existieren. Was es braucht, sind leitende Meta-Prinzipien, unter denen die Gruppe unabhängig die kompetenteste Person (oder Personengruppe) für jedes Problem mit der Macht ausstatten kann, die sie braucht, um alle notwendigen Entscheidungen zu treffen.

BELIEF CHECK

WIE GEHT ES JETZT WEITER?

Individualebene

Nach dem Lesen der Erklärungen ist dir jetzt vielleicht klarer, warum manche Glaubenssätze für sinnvolles Abgeben der Verantwortung und Delegieren von Aufgaben hinderlich sind.

Wie bereits beschrieben, ist die **Reflexion innerer Glaubenssätze** eine der effektivsten Methoden in der Veränderung von Haltung und Mindset, die dein Verhalten beeinflussen (z.B. Führungsstil oder Zusammenarbeit). Nach der Reflexion deiner Glaubenssätze mit Hilfe des Belief Checks hast du den ersten Schritt bereits getan. In Zukunft kann es dir auch helfen, deinen **Belief Check und die Erklärungen immer mal wieder durchzulesen**, um dich an deine heutigen Erkenntnisse zu erinnern.

Selbst-Coaching

Wenn du festgestellt hast, dass du auch **Glaubenssätze teilst, die das Delegieren erschweren**, kann dir das Selbst-Coaching hierbei helfen. Das Tool unterstützt dabei hilfreiche Glaubenssätze zu stärken und die Wirkung von hinderlichen Glaubenssätzen positiv zu beeinflussen.

Mittels gezielter Fragen kannst du an deinen Glaubenssätzen arbeiten, mögliche Widersprüche reflektieren und Maßnahmen festlegen. Unseren Selbst-Coaching Guide Glaubenssätze findest du [hier](#).

Innerer Antreiber

Glaubenssätze hängen eng mit unseren inneren Antreibern zusammen, die sich auch schon in unserer Kindheit entwickeln. Um **unsere Glaubenssätze und Verhaltensmuster besser zu verstehen**, kann es hilfreich sein, sich mit den eigenen inneren Antreibern zu beschäftigen. [Hier](#) findest du den entsprechenden **Test**, der dir zeigt, welche Antreiber bei dir stark ausgeprägt sind. In dem Model von Taibi Kahler (1977) gibt es die folgenden **5 innere Antreiber**:

- Mach es allen Recht!
- Streng dich an!
- Sei perfekt!
- Sei schnell!
- Sei stark!

Bei uns allen sind diese Antreiber in unterschiedlich starken Ausprägungen vorhanden. Jeder dieser Antreiber hat positive und negative Aspekte, die sich in unserem Erleben und Verhalten widerspiegeln. Das Bewusstsein kann helfen Strategien für den Umgang zu entwickeln, z.B. gibt es „Innere Erlauber“, die man den Antreiber entgegenhalten kann.

BELIEF CHECK

WIE GEHT ES JETZT WEITER?

Teamebene

Belief Check

Nutze den Belief Check auch mit deinem Team, um einen systematischen Ansatz zu bekommen und eure **Glaubenssätze im Team zu reflektieren**.

Bei einem systemischen Ansatz betrachten wir die folgenden drei Ebenen:

System: Anreize oder Strukturen, die bestimmtes Verhalten hervorrufen z.B. Leistungsmanagement mit individuellem Bonus, starke Berichtsstrukturen, auf Umsatz und Ertrag ausgerichtete KPIs, wenig direkte Beteiligung der Kund:innen, ...

Verhalten: z.B. übernehmen wir Aufgaben, die herangetragen werden und so laufen zu viele Themen parallel oder wir haben häufig Ressourcen Konflikte.

Glaubenssätze: Annahmen, die in der Organisation vorherrschen und so Verhalten und Systeme beeinflussen z.B. „Meine Mitarbeitenden wollen und können diese Verantwortung nicht tragen.“, „Das kann ich nicht abgeben. Ich trage die Verantwortung.“

Häufig setzen wir am Verhalten des Individuums an und versuchen das Problem z.B. mit einem Training zu neuen Führungsprinzipien zu lösen. Selbsterhaltende Mechanismen im Dreieck bekämpfen die Inkongruenz. Ohne eine systemische Sichtweise und eine angemessene Hebelstellung verpufft die gewünschte Wirkung.

System

- . Wo taucht dieser Glaubenssatz im System auf?
- . Ist es hinderlich oder hilfreich?
- . Welcher Hebel könnte helfen?



Verhalten

- . Wo zeigt sich diese Überzeugung im Verhalten?
- . Welche systemische Einstellung verstärkt das Verhalten?
- . Ist es hinderlich oder hilfreich?



Glaubenssätze

Woran glauben wir?
Was wollen wir glauben?



**Kritische Selbstreflexion
und ein iterativer Ansatz
helfen**

BELIEF CHECK

WIE GEHT ES JETZT WEITER?

Teamebene

Belief Check im Team:

1. Jedes Teammitglied füllt den Belief Check eigenständig aus. Ihr bewertet, inwieweit es wahr ist, dass dieser Glaubenssatz auf euer Team zutrifft.
2. Besprecht gemeinsam in der Gruppe, inwieweit die Glaubenssätzen im Team existieren. Sofern sich die **Bewertungen** der Teilnehmenden sich wesentlich unterscheiden diskutiert die Gruppe den Glaubenssatz. Die Personen mit den am weitesten auseinanderliegenden Meinungen beginnen.
3. Reflektiert gemeinsam mit Hilfe der aufgeführten Fragen, wie sich die Glaubenssätze im System und Verhalten zeigen und auf das Team wirken.
4. Überlegt gemeinsam, wie ihr mit hinderlich Glaubenssätzen und hieraus resultierenden Verhaltensmustern umgeht und welche Maßnahmen euch helfen können diese Muster zu durchbrechen (z. B. [Delegation Poker](#)).

Delegation Poker

Diese Methode zielt direkt darauf ab Verhalten zu ändern, indem du gemeinsam mit deinem Team diskutierst und entscheidest, welche Aufgaben delegiert werden sollten. Konkrete Situationen und Aufgaben in eurem Arbeitsalltag werden beim Delegation Poker besprochen und Entscheidungsbefugnisse geklärt. Eine ausführliche Beschreibung und die entsprechenden Materialien findest du [hier](#).

Melde dich bei
Interesse gerne
bei uns!

Elias Okrent

elias.okrent@cpc-ag.de



Steffen Schweizer

steffen.schweizer@cpc-ag.de

