MODULBESCHREIBUNG

Was Selbstvertrauen untergräbt: drei Fallen

Adaptives Modul | ~20 min

Ein Mitarbeiter, der schweigt, obwohl er das richtige Argument hat, ein Unterschied, der abgeschliffen wird, bis er verschwindet, eine Führungskraft, die Informationen zurückhält, um unentbehrlich zu bleiben: drei unauffällige Mechanismen mit einer gemeinsamen Wurzel, der Angst. Das Modul benennt sie (Bedürfnis nach Zustimmung, Angleichung, Überbehütung) und zeigt für jeden den Ausweg. Es zeigt auch, dass sich der dritte zu zweit abspielt und nur von beiden Seiten gelöst werden kann.

LERNZIELE

01 Das Bedürfnis nach Zustimmung erkennen: die eigene Meinung verschweigen, einer Gruppenentscheidung zustimmen, an die man nicht glaubt.

02 Ermessen, was Angleichung kostet: ein Unterschied, der als Makel erlebt wird, und ein Team ohne neue Ideen.

03 Unterscheiden, was gemeinsam sein muss (Werte und Mission) und was jedem Einzelnen eigen bleiben muss.

04 Die drei Glaubenssätze der elterlichen Haltung und den Schritt erkennen, den jede der beiden Seiten tun muss.

ZIELGRUPPE

Führungskräfte und Mitarbeiter, die Selbstvertrauen gewinnen und es denen zurückgeben wollen, die mit ihnen arbeiten.

- **Voraussetzungen:** keine

ABLAUF DES MODULS

Im Selbststudium, mit Übungen, die sich an die Lernenden anpassen.

1 **Selbsteinschätzung**: zu 9 Dimensionen, um die eigene Praxis einzuschätzen und gezielt zu üben.

2 **Expertenvideo**: von 10 Minuten, mit 3 Pausen zum Nachdenken.

3 **Praxissituationen**: 2 erste Situationen, ausgewählt nach der Selbsteinschätzung, dann 16 weitere zur freien Wahl. Zu jeder Antwort eine Rückmeldung zur Wirkung und eine Anregung, um weiterzukommen.

4 **Vorsatz mit Termin**: ein konkreter Schritt zum Ausprobieren, selbst formuliert oder aus den Vorschlägen gewählt.

5 **Merkblatt zum Herunterladen**: Kernpunkte, Fragen, Vorsatz, persönliche Notizen und Checklisten.

BEWERTUNG UND ABSCHLUSS

Bestehensgrenze: 80 %

In die Punktzahl fließen die Antworten auf die Praxissituationen, der formulierte Vorsatz und gegebenenfalls ergänzende Lernaktivitäten ein. Zum Bestehen sind ein Vorsatz und eine Punktzahl von mindestens 80 % erforderlich.

METHODEN & MODELLE

- Elterliche Haltung / Überbehütung durch die Führungskraft – Afthonios-Methode, angelehnt an die Transaktionsanalyse (Beziehung zwischen Eltern-Ich und Kind-Ich)
- Konformität – Experiment von Solomon Asch (1951)
- People-Pleasing (Bedürfnis nach Zustimmung)
- Angleichung der Unterschiede – Afthonios-Methode

QUELLEN & REFERENZEN

- Boston Consulting Group: Unternehmen mit den vielfältigsten Führungsteams erzielen 45 % ihres Umsatzes mit jüngeren Innovationen, Unternehmen mit den am wenigsten vielfältigen Führungsteams 26 % (19 Prozentpunkte Unterschied)
- Solomon Asch – Experiment zur Konformität (1951): Rund 75 % der Teilnehmenden schließen sich mindestens einmal der falschen Mehrheitsantwort an
- Irving Janis – Gruppendenken (1972): Der Wunsch nach Einmütigkeit bringt eine Gruppe dazu, Entscheidungen zu billigen, mit denen ihre Mitglieder nicht einverstanden sind
- Frances Milliken, Elizabeth Morrison & Patricia Hewlin, „An Exploratory Study of Employee Silence“, Journal of Management Studies (2003): 85 % der befragten Beschäftigten haben schon einmal ein wichtiges Problem verschwiegen, vor allem aus Angst, negativ wahrgenommen zu werden und Beziehungen zu beschädigen, die ihnen wichtig sind

Ein Modul von Afthonios.com.

Inhalt geprüft am 13.10.2026