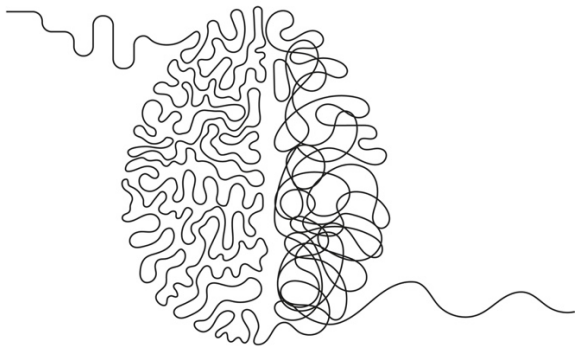


Impulse für HR und Führung

1. Ausgabe



5 Denkmuster, die Führungskräften im Weg stehen können

Verhindernde Denkmuster erkennen

Während meiner rund 40-jährigen Tätigkeit im HR – davon die letzten 20 Jahre als HR-Leiterin und Mitglied der Geschäftsleitung – bin ich immer wieder denselben Überzeugungen begegnet.

Meist haben sie Menschen über Jahre geholfen, das Leben zu meistern. Problematisch werden sie dann, wenn sie nie hinterfragt werden.

In meinen Beiträgen und in meinem Buch spreche ich von **Glaubenssätzen**. Für diesen Impuls habe ich bewusst den Begriff **Denkmuster** gewählt. Gemeint ist dasselbe. Persönlich gefällt mir der Begriff *Glaubenssatz* sogar besser, weil er verdeutlicht, wie tief solche Überzeugungen unser Denken und Handeln prägen können.

Solche Denkmuster können Führungskräfte unbewusst blockieren. Das kann dazu führen, dass sie trotz hervorragender Ausbildung in ihrer Führungsrolle nicht erfolgreich sind.

Die nachfolgenden fünf Denkmuster sind mir in der Praxis besonders häufig begegnet. Ich beschreibe sie Ihnen kurz, zeige, woran man sie erkennen kann und wie man ihnen mit den Fragen zur Selbstreflexion auf die Spur kommt.

1. Als Führungskraft muss ich alles wissen und (fast) alles können.

Dieses Denkmuster hält sich erstaunlich hartnäckig. Dabei ist längst klar, dass heute niemand mehr alles wissen oder können kann.

Ich beobachte jedoch immer wieder, dass Führungskräfte genau diesen Anspruch an sich haben. Sie möchten auf jede Frage eine Antwort haben und möglichst jedes Problem selbst lösen.

Dadurch bleiben jedoch das Wissen und die Erfahrung des Teams oft ungenutzt. Mitarbeitende bringen ihre Fähigkeiten weniger ein und erleben leider auch ihre Selbstwirksamkeit kaum.

Mögliche Auswirkungen

- Mitarbeitende übernehmen weniger Verantwortung.
- Die Eigeninitiative im Team nimmt ab.
- Die Führungskraft gerät immer stärker unter Druck.

Fragen zur Selbstreflexion

- Wie leicht fällt es, zuzugeben, dass andere etwas besser wissen?
- Wie schwierig ist es, einen Mitarbeitenden um Rat zu fragen?
- Wie fühlt es sich an, etwas nicht zu wissen?
- Kann einem Mitarbeitenden auch öffentlich Anerkennung für sein Wissen oder Können ausgesprochen werden?

2. Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser.

Viele Führungskräfte handeln mit grossem Pflichtbewusstsein. Sie möchten Fehler vermeiden und Resultate sicherstellen.

Wird daraus jedoch ein ständiges Kontrollieren, entsteht schnell das Gegenteil dessen, was eigentlich erreicht werden soll.

Vertrauen ist aus meiner Sicht die Grundlage jeder guten Zusammenarbeit. Mitarbeitende übernehmen nur dann gerne Verantwortung, wenn sie merken, dass man ihnen etwas zutraut.

Dabei ist wichtig zu wissen, dass das Mass an Vertrauen, das man geben kann, viel mit dem Vertrauen in sich selbst zu tun hat.

Mögliche Auswirkungen

- Eigenverantwortung der Mitarbeitenden nimmt ab.
- Entscheidungen dauern länger.
- Potenziale der Einzelnen bleiben ungenutzt.

Fragen zur Selbstreflexion

- Wo wird kontrolliert, obwohl Vertrauen hilfreicher und entlastender wäre?
- Wie sehr traut sich die Führungsperson die Führungsrolle wirklich zu?
- Was für Gefühle bringt die Kontrolle mit sich?

3. Mitarbeitende sollte man nicht zu viel loben.

Auch diesem Denkmuster begegne ich immer wieder. Manchmal sogar noch ausgeprägter im Sinne, dass zu viel Lob die Leute faul werden lässt.

Doch ehrliche Anerkennung macht Menschen nicht bequem. Sie zeigt ihnen, dass sie selbst und ihr Beitrag gesehen werden. Dass sie geschätzt werden. Dadurch leisten sie nachweislich sogar mehr.

Wenig oder gar kein Lob hat häufig damit zu tun, dass Vorgesetzte sich zu wenig Zeit für ihre Mitarbeitenden nehmen. Sie sind zu sehr von anderen Aufgaben absorbiert. Es kann aber auch sein, dass sie Angst davor haben, jemand könnte besser als sie selbst werden. Oder manche Führungskräfte haben selbst wenig Anerkennung erfahren und tun sich deshalb schwer, diese weiterzugeben.

Mögliche Auswirkungen

- Mitarbeitende fühlen sich nicht gesehen und nicht geschätzt.
- Die Motivation und das Engagement nehmen ab oder gehen ganz verloren.
- Die emotionale Bindung an den Vorgesetzten und auch an das Unternehmen wird geschwächt.
- Die Loyalität bleibt aus.

Fragen zur Selbstreflexion

- Wann wurde einem Mitarbeitenden zuletzt ehrlich gesagt, was man an ihm oder ihr schätzt?
- Wie gut kennt man die einzelnen Mitarbeitenden und damit ihre besonderen Fähigkeiten und Talente?
- Wie fühlt es sich an, jemandem ein Kompliment zu machen?

4. Emotionen gehören nicht an den Arbeitsplatz.

Dass Gefühle nicht an den Arbeitsplatz gehören, ist etwas, das viele schon sehr früh lernen. Oft wird diese Haltung noch nicht einmal ausgesprochen, sondern von Führungspersonen vorgelebt, indem sie selbst kaum Emotionen zeigen.

Depressionen oder Burnouts entstehen unter anderem dann, wenn Gefühle, die natürlich trotzdem da sind, dauerhaft unterdrückt werden.

Mögliche Auswirkungen

- Ein ehrliches und authentisches Miteinander ist nicht möglich.
- Ungelebte Emotionen richten sich gegen einen selbst.
- Man wird hart, wenn nicht gar versteinert.
- Die Lebendigkeit geht verloren und dadurch auch die Freude.

Fragen zur Selbstreflexion

- Welche Gefühle dürfen gar nicht erst hochkommen, sondern werden sofort verdrängt?
- Welche Gefühle bei anderen irritieren einen besonders?
- Welche Gefühle zeigen sich immer wieder?
- Wann wird die Faust gemacht, statt auszusprechen, was gerade beschäftigt?

5. Als Führungskraft muss ich immer stark sein.

Dieses Denkmuster ist auch heute noch weit verbreitet. Es hat viel mit der männlich geprägten Welt zu tun, in der Männer bis vor wenigen Jahren keine Tränen zeigen durften.

Wie erleichternd kann es jedoch für Mitarbeitende sein, wenn sie sehen, dass auch der Chef oder die Chefin manchmal einfach zu viel hat. Wenn er oder sie nicht mehr mag, verzweifelt ist oder nicht mehr weiter weiss.

Mögliche Auswirkungen

- Chef*innen werden als distanziert und unmenschlich wahrgenommen.
- In der Vorbildrolle bedeutet dies, dass auch andere im Team keine Schwäche zeigen dürfen.
- Es gibt wenig Offenheit und kaum gegenseitige Unterstützung.
- Heftige Auseinandersetzungen oder latente Aggressionen können sich im Team zeigen.

Fragen zur Selbstreflexion

- Was bedeutet Schwäche für einen selbst?
- Wie viel hat Schwäche zeigen mit dem Loslassen von Kontrolle zu tun?
- Wie lautet das eigene Urteil über vermeintlich schwache Menschen?

Abschlussbemerkungen

Es gibt natürlich weitere Denkmuster, die einen Chef oder eine Chefin daran hindern können, wirklich gut zu führen.

Wenn in einem Team die Stimmung schlecht ist, die Leistung nicht stimmt oder es immer wieder Kündigungen gibt, können diese erwähnten fünf Denkmuster jedoch bereits dabei helfen zu erkennen, woran es bei einer Führungskraft liegen könnte.

Keines dieser Denkmuster macht jedoch einen Menschen zu einer unfähigen Führungskraft. Entscheidend ist aus meiner Sicht vielmehr, ob diese Person bereit ist, die eigenen Überzeugungen zu hinterfragen.

Das eigene Denken und Handeln immer wieder zu reflektieren, gehört zu den wichtigsten Aspekten guter Führung.

Genau hier beginnt für mich Selbstentwicklung. Nicht mit dem Anspruch, perfekt zu werden, sondern mit der Bereitschaft, sich besser kennenzulernen und sich selbst bewusst zu werden. Sich selbst zuerst einmal so anzunehmen, wie man ist.

Selbstoptimierung hingegen macht Druck. Darauf haben viele keine Lust mehr, was ich so gut verstehe. Sie fordert nämlich mehr Leistung und impliziert Perfektion als Ziel.

Selbstentwicklung ist sanft, braucht Mut und Geduld. Sie bedeutet nachhaltigen Fortschritt. Ein Leben lang.

Ich wünsche Ihnen für sich selbst und für Ihr Führungsteam gutes Gelingen.

Herzlich
Regula Müller

Liestal, im Juli 2026

Hinweis

Die beschriebenen Denkmuster sind vereinfacht dargestellt. Sie sollen zur Reflexion anregen und keinesfalls Menschen oder Führungskräfte beurteilen.

© 2026 Regula Müller, Liestal

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Dokument darf für den persönlichen Gebrauch verwendet und unverändert weitergegeben werden. Eine Veröffentlichung oder kommerzielle Nutzung – auch auszugsweise – bedarf der schriftlichen Zustimmung der Autorin.