

# Auf einen Blick – Wegweiser

## Wo drückt Sie der Schuh?

In welchem  
Kapitel finden Sie  
dazu Tipps?

---

### Geht es um Sie persönlich?

Fürchten Sie, dass Ihr Job Ihnen gesundheitlich schadet?	2
Haben Sie Probleme mit dem Abschalten oder Schlafen?	12
Bekommen Sie weniger Anerkennung, als Sie verdienen?	1
Können Sie nur schwer Nein sagen?	10
Wird Ihnen der Stress zu viel?	11

---

### Geht es um Sie als Führungskraft?

Wünschen Sie sich, dass Ihre Leute weniger Stress hätten?	7
Haben Sie eine Mimose im Team? Streit mit einem Mitarbeiter?	9
Müssen Sie einem schwierigen Mitarbeiter die Meinung sagen?	8
Sind Sie manchmal misstrauisch Ihren Mitarbeitern gegenüber?	5

---

### Geht es um Ihr Team?

Haben Sie lauter „Luschen“ in Ihrem Team?	5
Gibt es Knatsch in Ihrem Team?	6
Klagen Ihre Mitarbeiter über schlechte Luft o. Ä.?	3
Könnten Ihre Mitarbeiter mehr leisten, z. B. im Verkauf?	4

# Vorwort

## **Als Führungskraft zwischen den Stühlen**

Als Führungskraft gesund, beliebt und trotzdem erfolgreich sein – geht das überhaupt? Müssen Sie nicht ohnehin schon täglich die Eier legende Wollmilchsau spielen? Zwischen oben und unten vermitteln und dabei die eigenen Ziele im Blick behalten? Genau von diesem Spannungsfeld handelt dieses Buch. Es ist für all jene gedacht, die in Führungspositionen einen Spagat vollbringen müssen zwischen eigenen Bedürfnissen, Aufgaben der Mitarbeiterführung und Anforderungen des Unternehmens. Das Buch will einen Weg zeigen, wie Sie als Vorgesetzte(r) so mit sich und Ihren Leuten umgehen können, dass am Ende alle davon profitieren: das Unternehmen, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Sie selbst. Dabei gewinnen Sie doppelt, erstens in Ihrer Rolle als Chef oder Chefin und zweitens ganz persönlich als Mensch.

In etlichen Veranstaltungen für Führungskräfte ist mir aufgefallen: Viele beschrieben sich als erfolgreich und hoch engagiert, aber sie fühlten sich ausgepowert. Andere waren auf dem Weg nach oben immer kälter geworden, agierten automatenhaft und hatten alle menschlich-sympathischen Züge abgelegt. Und dann gab es noch diejenigen mit den edelsten Motiven. Sie opferten sich regelrecht auf für ihre Leute. Sie waren bei ihren Mitarbeitern beliebt, aber leider erfolglos.

## **Das „two-in-one“ der gesunden Führung**

Dabei geht es durchaus, alle Fliegen mit einer Klappe zu schlagen, und zwar mit dem „two-in-one“ der gesunden Führung. Das besagt, was Sie für sich tun, tun Sie im Grunde auch für Ihre Mitarbeiter. Und was Sie für Ihre Mitarbeiter tun, kommt Ihnen auch selbst zugute. Das Ziel des Buches ist, Ihnen hierbei den Rücken zu stärken, insbesondere, wenn Sie Kraft brauchen für einen gesunden Egoismus. Denn es geht letztlich um Sie. Führungskräfte müssen führen. Und das geht nicht ohne Ihre Gesundheit, Ihr Engagement und Ihre Menschlichkeit. Darum finden Sie in diesem Buch Tipps zum Abschalten nach Feierabend ebenso wie Ideen, um auch unter Stress gelassen zu bleiben. Gesunde Führung funktioniert – wenn Sie

selbst gesund bleiben, die Mitarbeiter stressfrei motivieren und damit dauerhaft erfolgreich sind.

Ein Wort zur Verwendung der Checklisten. Ich habe bewusst keine Auflösung angegeben, wie Sie sie aus Zeitschriften kennen, so in der Art: Wenn Sie maximal drei Kreuzchen setzen, sind Sie noch auf der sicheren Seite, und wenn es mehr sind, sollten Sie aufpassen. Sie sollten vielmehr immer auf sich aufpassen und jede Frage kritisch reflektieren.

Da das Miteinander am Arbeitsplatz grundsätzlich Männer wie Frauen betrifft, müsste ich eigentlich immer von Chef oder Chefin und Mitarbeiter oder Mitarbeiterin sprechen. Das würde aber den Textfluss zerstören, weshalb ich mich für die männliche Form entschieden habe. Wenn also von einem Mitarbeiter die Rede ist, kann es sich ebenso um eine Mitarbeiterin handeln. Dies beinhaltet keine Wertung eines Geschlechts, sondern dient lediglich dem leichteren Textverständnis.

Falls Sie es eilig haben: Suchen Sie sich das Kapitel heraus, das für Sie im Moment den größten Nutzen verspricht. Später können Sie immer noch mehr lesen. Gönnen Sie sich gesunde Portionen, vielleicht nur ein Häppchen. Viel hilft nicht unbedingt viel, und weniger ist manchmal mehr. Sie haben so viel um die Ohren, dass Sie sich nicht noch zusätzlich ein schlechtes Gewissen machen sollten wegen ungelesener Seiten.

**Portionsweise  
lesen**

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine anregende Lektüre und viel Erfolg auf Ihrem Weg zu einer gesunden, beliebten und erfolgreichen Führungskraft.

Do care!

*Ihre Anne Katrin Matyssek*



# 1 Warum es Zeit ist für ein Schulterklopfen

*Dieter Krause, Leiter eines Vertriebsteams mit zwölf Mitarbeitern, wird kurzfristig zum Chef zitiert. Er ahnt schon, was kommt. Sein Vorgesetzter gibt ihm unmissverständlich zu verstehen: „Die Zahlen Ihres Teams sind extrem schlecht. Sie haben hier in der Region die rote Laterne. Wie steh ich als Ihr Bereichsleiter denn jetzt da? So einen miserablen Monat können wir uns nicht noch einmal leisten. Sonst könnte man ja denken, wir hätten den falschen Mann an die Spitze des Teams gesetzt. Kleiner Scherz . . .“ Als Herr Krause anhebt zu erklären, warum sich die Zahlen so negativ entwickelt hätten, beendet der Chef das Gespräch mit den Worten: „Also jetzt ran ans Werk. Reden hilft nichts, Taten müssen her. Sie kriegen das schon hin. Ich verlass mich auf Sie.“*

*Dieter Krause bleibt nichts anderes übrig: Er ändert den Einsatzplan inklusive Schichteinteilung und Urlaubssperre. Seine Mitarbeiter reagieren genau so, wie er es erwartet hat. Im Hintergrund murmeln sich einige hörbar zu: „Der hat wieder auf lieb Kind gemacht, und wir dürfen’s jetzt ausbaden.“ Einer braust auf: „Ja, haben Sie ihm denn nicht erklärt, wieso die Zahlen in den Keller gegangen sind? Mit dem hätten Sie mal Klartext reden sollen.“ Eine Frau empört sich: „Wir haben unseren Urlaub in der Zeit aber schon vor Ewigkeiten gebucht!“ Und eine Teilzeitkraft, Mutter von zwei Kindern, klagt: „Ich kann aber nicht noch eine Schicht übernehmen. Wie stellen Sie sich das denn vor?! Wer soll denn in der Zeit auf meine Kinder aufpassen? So was kann sich auch nur ein Mann ausdenken!“ Ihre Kollegin erwidert: „Jetzt glaub mal bloß nicht, dass wir hier Extrawürstchen verteilen! Außerdem lässt du uns doch sowieso ständig hängen wegen deiner Migräne.“ Schon ist das Gezeter im vollen Gang und Dieter Krause würde am liebsten laut dazwischengehen. So hatte er sich die Führungsposition*

*nicht vorgestellt. Er war angetreten, um es besser zu machen als seine bisherigen Chefs.*

Geht es Ihnen auch manchmal wie Herrn Krause? Sie wollen Ihren Job so gut machen, wie es irgend geht. Und Sie bekommen viel zu wenig Anerkennung für das, was Sie tagtäglich leisten? Damit stehen Sie nicht allein. Die meisten Führungskräfte erfahren viel weniger Anerkennung, als sie verdienen.

## **Sie sitzen zwischen allen Stühlen**

Dieter Krause hat es nicht leicht. Er muss bei hohem Tempo ein riesiges Arbeitsvolumen erledigen. Er wird ständig unterbrochen bei dem, was er tut. Er muss permanent hin- und herwechseln zwischen trivialen Vorgängen und wichtigen Entscheidungen, sich dabei immer wieder auf andere Dinge konzentrieren. Er verbringt Stunden in unproduktiven Meetings und hat wenig freie Zeit. Unmengen von E-Mails muss er lesen und in Sekunden über ihre Wichtigkeit entscheiden, viele davon beantworten. Außerdem muss er planen, delegieren, steuern, kontrollieren. Und bei all dem soll er auch noch warmherzig und einfühlsam sein und auf jeden Mitarbeiter individuell eingehen.

### **Zwischen Sach- und Beziehungsaufgabe**

Geht es Ihnen ähnlich? Als Führungskraft auf der mittleren Hierarchieebene müssen Sie stets zwei Aufgaben gleichzeitig erfüllen: einmal die Sach- oder Fachaufgabe – das ist das, was Sie gelernt haben – und andererseits die Beziehungsaufgabe. Die Sachaufgabe trägt direkt zur Produktivität bei, die Beziehungsaufgabe indirekt. Wie Sie den Kontakt zu Ihren Mitarbeitern gestalten, hat großen Einfluss darauf, ob diese sich am Arbeitsplatz wohlfühlen und motiviert sind, gute Leistungen zu erbringen. Die Beziehungsaufgabe bedeutet beispielsweise: Sie sollen Ihren Mitarbeitern Sinn vermitteln, sie unterstützen, anlernen, ihnen Feedback geben, sie kontrollieren, ohne zu gängeln, sie weiterentwickeln und ihnen Selbstentfaltung ermöglichen. Darüber hinaus müssen Sie auch noch motivieren, in keinem Fall dürfen Sie demotivieren. Und je nachdem, was in Ihrem Team gerade los ist, müssen Sie sanktionieren, Konflikte lösen, Streit schlichten, integrieren. Und nun sollen Sie auch noch

Wertschätzung vermitteln, für ein gutes Klima sorgen und psychische Belastungen Ihrer Mitarbeiter puffern. Und all das, obwohl Sie doch selbst belastet sind. Manche Führungsratgeber schreiben: Führung ist ein ewiger Eiertanz. Und das trifft es. Das Beispiel des Dieter Krause zeigt, wie schmerzhaft dieses Balancieren sein kann.

Sie sitzen als Führungskraft immer zwischen den Stühlen, insbesondere wenn Sie eine Sandwich-Position innehaben. Dann müssen Sie nämlich mit mindestens drei Bedürfnisinstanzen jonglieren und in jeder Minute Ihres Tages entscheiden, welche gerade oberste Priorität hat. Da ist Ihr Vorgesetzter, der Resultate sehen will. Wie Sie sie erzielen, ist ihm möglicherweise gleichgültig. Er interessiert sich nur für Fakten und seine eigene Zielerreichung, zu der Sie mit Ihren Leuten Ihr Scherflein beitragen sollen. Für Rückfragen und Unterstützung steht er Ihnen vielleicht nur eine Stunde pro Woche zur Verfügung. Ansonsten ist er kaum erreichbar und kurz angebunden wie der Vorgesetzte von Herrn Krause, für den Mitarbeiterführung heißt: Bei Misserfolgen gibt es eins aufs Dach. Danach wird der Betroffene mit ein paar Mutmach-Floskeln wieder an die Front geschickt.

### **Aufreiben in der Sandwich- Position**

Dann sind da Ihre Mitarbeiter. Wie im obigen Beispiel wünschen sich Ihre Leute von Ihnen, dass Sie sich für sie einsetzen. Sie sollen für sie ansprechbar sein und nach Möglichkeit Belastungen abfedern. Und sie möchten von Ihnen die Zeit für Rückfragen und Unterstützung, die Sie selbst von Ihrem Chef nicht bekommen. Je nachdem, wo Sie tätig sind, haben Sie darüber hinaus mit Kunden zu tun. Auch die wollen, dass Sie permanent erreichbar sind und ständig besten Service bieten. Und dann gibt es noch die privaten Bedürfnisinstanzen, Ihre Familie und das Ich. Sie wissen selbst, wo Sie am ehesten Abstriche machen. Es ist schwierig, die Balance zwischen diesen Instanzen zu halten, so dass sich keine vernachlässigt fühlt. Bei den meisten Führungskräften leidet in erster Linie das Privatleben.

**Als Führungskraft müssen Sie die Balance halten zwischen mehreren Bedürfnisinstanzen, die alle etwas von Ihnen wollen: Ihr Chef, Ihre Mitarbeiter, Ihr Kunde, Ihre Familie, Sie selbst.**

Erschwerend kommt hinzu, dass eine Führungskraft ständig Zielkonflikten ausgesetzt ist. Herr Krause beispielsweise ist hin- und hergerissen zwischen dem Auftrag, hohe Umsätze zu erreichen, und der Aufgabe, sich um das Wohlergehen seiner Mitarbeiter zu kümmern. Solche Zielkonflikte kennen Sie sicherlich auch. So sollen Sie etwa Kosten sparen, indem Sie viele Kunden in kurzer Zeit bedienen, gleichzeitig darf aber der Service nicht zu kurz kommen. Ihre Leute sollen schnell arbeiten, Sie als Vorgesetzter müssen aber unbedingt auf die Einhaltung der Arbeitsschutzvorschriften achten, was Zeit kostet. Sie sollen mit Vertrauen führen, müssen aber bei Vertrauensmissbrauch für die Folgen gerade stehen. Sie sollen ehrlich zu Ihren Leuten sein, dürfen aber keine Interna weitergeben. Sie sollen Mut zu Neuerungen haben, aber es darf dadurch nicht zu Zeitverzögerungen kommen.

Sich die Existenz dieser Zielkonflikte einzugestehen, ist der erste Schritt zu ihrer Bewältigung. Sie gehören zum Job einer Führungskraft. Es hilft nicht, die Verantwortung für die Lösung solcher Konflikte bei anderen oder gar in Unternehmensleitbildern zu suchen. Da man es ohnehin nie allen recht machen kann, erleichtert es das Leben, wenn man selbst Position bezieht: eindeutig, aber nicht starr.

**Mehr als nur ein Job**

Fast könnte man meinen, Führungskräfte seien zu bedauern. Aber Jammern hilft nicht, und vermutlich regt sich in Ihnen auch ein bisschen Protest, wenn Sie diese Seiten lesen. Schließlich haben Sie sich selbst für die Führungsposition entschieden. Zumindest haben Sie sich auf die eine oder andere Weise dafür empfohlen. Und wenn Sie zu diesem Buch greifen, dann sehen Sie Ihre Arbeit nicht nur als einen Job, sondern als eine Aufgabe, die Sie mit Stolz erfüllt und die Sie mit Verantwortungsbewusstsein wahrnehmen. Diese Verantwortung erstreckt sich nicht nur auf Ihre Mitarbeiter, sie fängt bei Ihnen an. Wenn Sie gut auf sich selbst achten, dann können Sie auch

Sie müssen auf die Zahlen achten: Ihr Chef will Resultate

gug auf Ihre Leute achten und mit ihnen gemeinsam die Ziele erreichen, die Sie mit Ihrem Chef vereinbart haben.

---

## **Führen heißt in erster Linie: sich selbst führen.**

### **Checkliste:**

#### **Wie Sie mit Zielkonflikten umgehen können**

- Werden Sie flexibel. Gestatten Sie sich auch einmal eine Meinungsänderung.
- Bedenken Sie: Unternehmenswerte liefern Orientierungspunkte, aber nie eine Standardlösung.
- Steigern Sie Ihre Toleranz gegenüber uneindeutigen Situationen, denn alles hat zwei Seiten.
- Haben Sie Mut zu Bauchentscheidungen. Sie machen ja Ihren Job nicht erst seit gestern.
- Beziehen Sie Stellung, ohne auf Ihrer Meinung zu beharren.
- Suchen Sie den Austausch mit Kollegen. Der stärkt das Rückgrat und hilft, Position zu beziehen.

## **Sie müssen auf die Zahlen achten: Ihr Chef will Resultate**

Ihr Vorgesetzter bekommt selbst Druck von oben. Also verlangt er Zahlen, Zahlen, Zahlen. Aber auch wenn Sie mit Ihrem Team das Unmögliche möglich machen: Vermutlich erhalten Sie aus Ihrer Sicht nie genug Anerkennung. Es stellt sich die Frage: Was ist denn für Sie genug, was wünschen Sie sich eigentlich? Respekt? Lobesworte für Überstunden? Das größere Büro? Einbezogen zu werden bei Entscheidungen? Dankschreiben? Gratulation zum Geburtstag? Was wollen Sie und warum? Brauchen Sie Feedback? Dann geht es Ihnen um Orientierung, um Sicherheit. Sie wollen wissen, wo Sie stehen. Das ist ein legitimer Wunsch. Oder wünschen Sie sich mehr Anerkennung für Ihre Leistung? Tappen Sie nicht in die Falle, sich vom Lob anderer abhängig zu machen. Das, was Sie leisten, wird ganz schnell zum Standard. Und Sie sind genauso schnell in einem selbstausbeuterischen Teufelskreis, der zu Lasten der Gesundheit

gehen kann. Gerade bei einem nie lobenden Chef haben Sie eher einen Herzinfarkt, als dass Sie von ihm anerkennende Worte hören. Sie brauchen andere Strategien.

Geht es Ihnen überhaupt um Lob für Ihre Leistung oder nicht in Wirklichkeit um die Wertschätzung Ihrer Person? Fragen Sie sich: Warum wollen Sie Erfolg, was ist so toll daran? Dass andere dann sagen: „Bist du klasse“? Erfolg ist oft nur das Trojanische Pferd für Wertschätzung. Eigentlich wollen wir als Mensch geschätzt werden. Wir wollen geliebt werden, wie wir sind – und nicht, weil wir Großes leisten. Lob ist eben nicht genug. Wenn wir die Wertschätzung nicht bekommen können, gieren wir weiterhin nach Lob – als Ersatz. Das gilt übrigens auch für Ihren Chef.

Meist ist es so, dass die Topmanager selbst zu wenig Anerkennung erhalten – und daher oft gegenüber ihren Mitarbeitern damit geizen. Ich möchte Ihr Verständnis wecken für diese menschliche Seite von Vorgesetzten, damit Sie nicht zu sehr frustriert sind, wenn die Anerkennung ausbleibt. Nach meiner Erfahrung aus Führungskräfte-seminaren gilt: Anerkennungsgeiz ist meist nicht böse gemeint, sondern der Stress ist schuld. Wer unter Stress steht, der lobt nicht, und ihm fällt dann und wann auch wertschätzendes Verhalten schwer. Das kennen Sie vermutlich von sich selbst ebenfalls. Sich diese Gründe für ausbleibende Anerkennung klarzumachen, das schafft Verständnis für die wenig lobenden Vorgesetzten.

### **Dem Chef das Loben erleichtern**

Lobt Ihr Chef denn andere? Wenn ja, könnte es sein, dass Sie es ihm vielleicht schwer machen, Ihnen auf die Schulter zu klopfen? Introvertierte Menschen erhalten seltener anerkennende Worte als Extrovertierte. Sie sollen sich natürlich nicht verstellen. Aber Sie sollten es Ihrem Chef leicht machen, Sie zu loben – zum Beispiel durch Ihren Gesichtsausdruck. Man tut sich leichter, Menschen zu mögen und zu loben, wenn sie Emotionen zeigen. Im einfachsten Fall lächeln Sie – dann weiß Ihr Chef, woran er mit Ihnen ist.

Trotzdem gibt es immer wieder Chefs, die loben nie – selbst wenn Sie noch so gute Zahlen bringen. Und auch mit denen müssen Sie irgendwie klarkommen.

Sie müssen auf Ihre Leute achten: Der Mensch geht vor

### Checkliste:

#### Wie Sie sich die Anerkennung Ihres Chefs verdienen

- Zweifeln Sie nicht gleich an sich, wenn sein Lob ausbleibt. Setzen Sie sich zu Ihrer Entlastung folgendes Motto: „Ich gehe davon aus, dass ich meinen Job gut mache – sonst hätte er ja schon etwas gesagt ...“
- Vereinbaren Sie Feedbacktermine, das spricht für Sie. Sie zeigen Ihrem Vorgesetzten damit: Ihre Meinung ist mir wichtig.
- Holen Sie sich Ihre Lorbeeren, wenn Sie Berichte abliefern, z. B. per „Und?!“. Seien Sie zufrieden mit „passt schon“. Ihr Chef hat es bestimmt auch nicht immer leicht.
- Loben Sie ihn – er braucht es genauso. Streicheln Sie die Seele Ihres Chefs, das tut ihm gut. Sie sollen sich nicht anbiedern, aber Sie können zum Beispiel sagen: „Find ich gut, dass Sie uns schon Bescheid gegeben haben wegen des XY-Projekts – so können wir uns darauf einstellen.“
- Nutzen Sie Ihre Vorbildfunktion – loben Sie Kollegen oder Kolleginnen. Dann sind Sie auch Vorbild für Ihren Chef.

## Sie müssen auf Ihre Leute achten: Der Mensch geht vor

Was wollen Ihre Mitarbeiter von Ihnen und wie können Sie ihre Bedürfnisse befriedigen? Wenn Sie sich die Zielvorstellungen Ihres Vorgesetzten zu eigen machen, müssen Sie Ihre Leute extrem fordern. Als mitfühlende, wertschätzende Führungskraft können Sie es schaffen, dass Ihre Mitarbeiter mitziehen und ihre gesamte Leistungsbereitschaft einbringen. Ihre Leute machen viel Ihnen zuliebe, solange Sie den Bogen nicht überspannen und Ihre Wertschätzung nicht nur Mittel zum Zweck ist. Ihre Mitarbeiter wollen und sollen spüren, dass sie Ihnen nicht egal sind. Dann erreichen Sie sie wirklich (siehe Kapitel 4 und 5).

Wer sich wertgeschätzt fühlt und Vertrauen empfängt, möchte sich dessen in der Regel auch würdig erweisen. Die Leistungsbereitschaft steigt. Auch die Leistungsfähigkeit ist keine Frage mehr, weil Sie als aufmerksame Führungskraft frühzeitig mitbekommen, wenn ein Mitarbeiter Unterstützung oder Entlastung braucht. Wer auf die Bedürfnisse seiner Leute Rücksicht nimmt, kann als Gegenleistung erwarten, dass diese sich und mit ganzem Herzen einbringen.

**Echtes Interesse  
zeigen**

Kürzlich habe ich in einem meiner Seminare zur wertschätzenden Führung eine kaum glaubliche Geschichte gehört:

**Lohn fürs  
Kümmern:  
Dankbarkeit**

*Eine Führungskraft berichtete von einer Teilzeitarbeiterin in einem Call-Center, die aufgeregt darum gebeten hatte, den Rest des Tages frei zu bekommen. Ihre erwachsene Tochter sei ganz aufgelöst, denn ihr Hamster sei gestorben. Da die Tochter so sehr an dem Tier gehangen habe, sei sie nun am Boden zerstört und brauche ihre Mutter als Trösterin. In den Ohren eines Unbeteiligten klingt dieser Wunsch sicherlich absurd. Was geht die Führungskraft eines Wirtschaftsunternehmens der tote Hamster der erwachsenen Tochter der Mitarbeiterin an?*

*Auch der Teamleiter war zunächst sichtlich irritiert. Als er aber die aufgelöste Frau vor sich sah, kam er ihrem Wunsch nach, und zwar aus mehreren Gründen: Zum einen war die Mitarbeiterin in dem Moment ganz offensichtlich nicht in der Lage, gute Telefonate zu führen. Die Kunden hätten an ihrer Stimme gehört, dass etwas nicht stimmte. Und vermutlich wäre sie nicht wirklich konzentriert bei der Arbeit gewesen. Ihre Leistungsfähigkeit und ihre Leistungsbereitschaft wären für den Rest des Tages deutlich reduziert gewesen.*

*Und es gab noch einen zweiten Grund, weshalb er die Frau für den Tag aus der Schicht entließ. Die Mitarbeiterin war ansonsten eher unauffällig. Sie hatte nie Extrawünsche, war nur sehr selten krank und machte ihre Arbeit normalerweise gut. Auch im Team war sie gut gelitten, aber eben eine von den Stilleren. Da sie ihm sonst nie mit Ärgernissen oder Sonderbedürfnissen gekommen war, fand der Teamleiter, sie hätte etwas bei ihm gut. Seine Entscheidung stellte sich im Nachhinein als höchst sinnvoll heraus: Die Frau war ihm so dankbar, dass er ihrer ungewöhnlichen Bitte nachgekommen war, dass sie sich fortan förmlich für ihn zerriss. Sie meldete sich von da an freiwillig zu allen Sonderschichten, sie warb bei den anderen für ihn und wurde zu einer wichtigen Stütze in seinem Team. Er hat sich mit seinem fürsorglichen Verhalten letztlich die Anerkennung aller verdient.*

**Auch an sich  
selbst denken**

Bevor Sie den Wünschen anderer mit Wertschätzung begegnen können, müssen Sie diese für sich selbst empfinden. Sich nicht zu verstellen, sondern sich so zu geben, wie man ist, mit aller Herzlichkeit, aber auch mit allen Fehlern, macht einen sympathisch und

Sie müssen auf sich selbst achten: Und wo bleiben Sie?

beliebt. Man fühlt sich wohler und spart Kraft, wenn man sich nicht verstellen muss und neben den Bedürfnissen der Mitarbeiter auch die eigenen im Blick hat.

### Checkliste:

#### Wie Sie sich die Anerkennung Ihrer Mitarbeiter verdienen

- Zeigen Sie Ihren Leuten, dass Sie sich um sie kümmern und sie wertschätzen.
- Lächeln Sie, wenn das Gespräch verstummt, sobald Sie den Raum betreten. Und ziehen Sie sich zurück, wenn Sie merken, dass zwei Ihrer Mitarbeiter in ein intensives Gespräch vertieft sind (solange dies nicht die Regel ist).
- Beziehen Sie Position, auch in Zielkonflikten. Gehen Sie Konflikten nicht aus dem Weg.
- Verkaufen Sie nach außen hin Ihre Erfolge als Erfolge des Teams – und Ihre Fehler als Ihre Fehler.
- Zeigen Sie sich als Mensch mit Ecken und Kanten. Seien Sie ganz Sie selbst.

## Sie müssen auf sich selbst achten: Und wo bleiben Sie?

Wertschätzung ist ansteckend wie ein Virus (siehe Kapitel 5). Aber nur der kann Wertschätzung geben, der sie auch für sich selbst empfindet. Wer für sich selbst nichts übrig hat, geizt auch anderen gegenüber mit Anerkennung. Das kennen Sie vielleicht von Ihren Vorgesetzten. Dabei ist Selbstwertschätzung nicht nur eine Frage der Gene und der Erziehung. Sie fällt nicht vom Himmel, und sie ist auch nicht (nur) abhängig von Leistungen. Mit sich selbst gut umzugehen, das ist eine Kunst, die man lernen kann.

### Basis Selbstwertschätzung

Das soll nicht heißen, dass Sie sich fortan nur noch selbst beweihräuchern sollen. Das wäre das andere Extrem. Nur Dumme kennen keine Selbstkritik. Menschen, die sich weiterentwickeln wollen, stellen sich und ihr Verhalten hin und wieder in Frage. Viele tun dies jedoch leider zu oft, denn sie sind aufgewachsen mit dem Sprichwort „Eigenlob stinkt“. Dagegen schreibt Sabine Asgodom in ihrem fabelhaften gleichnamigen Buch: *Eigenlob stimmt*. Diese Einstellung ist vielen fremd. Aber man kann lernen, stolz auf sich zu sein und unabhängiger zu werden von der Anerkennung anderer. Selbst-

## 1 Warum es Zeit ist für ein Schulterklopfen

wertschätzung äußert sich in Gedanken und in Handlungen. Gehen Sie gedanklich freundlich mit sich um. Wenn Sie Erfolg gehabt haben, klopfen Sie sich innerlich auf die Schulter, denn es ist Ihr Verdienst, Sie waren schon immer fähig. Wenn es einen Misserfolg gab, dann sagen Sie sich ruhig manchmal (nicht immer!): Die Umstände waren schuld, ich konnte nicht anders.

### **Bestätigung einholen**

Schrauben Sie Ihre Ansprüche an andere herunter. Holen Sie sich Bestätigung statt Anerkennung durch Sätze wie: Sehen Sie das auch so? Ein Mensch, der derselben Ansicht ist wie Sie selbst, stärkt Ihnen den Rücken. Umgekehrt gilt: Der andere fühlt sich von Ihnen automatisch wertgeschätzt. Denn normalerweise fragt man ja nur solche Leute nach ihrer Meinung, die einem wichtig sind oder die man für kompetent hält. Sie machen also mit Ihrer Frage ein Kompliment und holen sich zugleich selbst Bestätigung. Außerdem erhalten Sie vielleicht einen Tipp, der Sie fachlich weiterbringt.

Sinnvoll ist auch Bestätigung außerhalb der Arbeit. Irgendwann sind Sie siebenundsechzig, und dann wollen Sie auch noch etwas vom Leben haben. Wenn Ihnen stets nur die Arbeit wichtig war, wird das schwierig. Wissen Sie hingegen, dass Sie neben einer guten Führungskraft auch ein guter Torhüter oder ein guter Kassenswart im Schützenverein sind, stärkt das heute schon Ihr Selbstwertgefühl.

### **Checkliste:**

#### **Wie Sie sich selbst leichter auf die Schulter klopfen**

- Verbieten Sie sich Perfektionismus. Geben Sie sich testweise mit 80 Prozent Ihrer Leistung zufrieden, Sie werden sehen, ob das reicht.
- Vergleichen Sie sich nicht mit anderen. Vergleiche machen unglücklich.
- Führen Sie ein Pflichtenbuch über Ihre Aktivitäten und setzen Sie Haken oder Smileys hinter Erledigtes, die Sie vor Feierabend noch einmal anschauen.
- Fragen Sie sich jeden Abend vor dem Einschlafen: Was ist mir heute gelungen?

Wichtig ist, immer wieder innezuhalten, zum Beispiel abends im Bett, besser auch tagsüber, und sich dann zu fragen: Lebe ich noch so, wie ich es mir vorgestellt habe? Finde ich die Erfüllung und Befriedigung in meiner Arbeit, die ich mir wünsche? Wenn Sie von

Sie müssen auf sich selbst achten: Und wo bleiben Sie?

keiner Seite Anerkennung bekommen und auch selbst nicht mehr stolz auf sich sind, dann läuft etwas schief. Vielleicht ist nicht fehlende Anerkennung das Problem, sondern Sie sind beliebt und erreichen Ihre Ziele, aber nur, weil Sie ständig so viel arbeiten, dass Ihre Familie oder Ihre Gesundheit darunter leiden? Auch dann ist etwas nicht in Ordnung. In beiden Fällen kommen Sie zu kurz und sollten die Notbremse ziehen (siehe Kapitel 2).

### **Kompakt**

#### **Tipps, wie Sie das Schulterklopfen bekommen, das Sie verdienen**

- Geben Sie sich, wie Sie sind, und haben Sie den Mut, Position zu beziehen. Das macht Sie durchschaubar und sympathisch.
- Erwarten Sie nicht zu viel von Ihrem Chef. Senken Sie Ihre Ansprüche und freuen Sie sich über jedes Lächeln und jedes Okay. Selig die Bescheidenen . . .
- Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass sie Ihnen wichtig sind und dass Sie sich für sie einsetzen.
- Klopfen Sie sich auch einmal selbst auf die Schulter. Dann strahlen Sie aus, dass Sie Anerkennung verdienen.