



Leseprobe

Thorsten Rabenbauer

Führungsprinzip Wertschätzung

Mitarbeiter begeistern, motivieren und binden

ISBN (Buch): 978-3-446-44960-2

ISBN (E-Book): 978-3-446-45244-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44960-2>

sowie im Buchhandel.

# Inhalt

<b>Hinführung</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Richtige Grundeinstellung finden</b> .....	<b>1</b>
1.1 Modell der Grundeinstellungen .....	2
1.2 Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	10
1.3 Die besondere Herausforderung .....	12
1.4 Im Kontakt mit sich selbst sein .....	13
1.5 Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	16
1.6 Literaturhinweise .....	18
<b>2 Werte wertschätzen</b> .....	<b>19</b>
2.1 Persönlicher Wertecheck .....	19
2.2 Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	22
2.3 Bezug zu den Unternehmenswerten .....	29
2.4 Keine formulierten Unternehmenswerte .....	31
2.5 Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	37
2.6 Literaturhinweise .....	38
<b>3 Das richtige Maß finden</b> .....	<b>39</b>
3.1 Das Wertschätzungskonto .....	39
3.2 Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	45
3.3 Wertschätzung operationalisieren .....	48
3.4 Empathie ist wertvoll .....	52
3.5 Erkenntnisse – Reflexion – Umsetzung .....	54
3.6 Literaturhinweise .....	56

<b>4</b>	<b>Identifikation fördern</b> .....	<b>57</b>
4.1	Geringe emotionale Bindung in deutschen Unternehmen .....	57
4.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	62
4.3	Vorbildfunktion: Widerspruchsfrei und authentisch .....	64
4.4	Wertschätzung: Voraussetzung für Vertrauen .....	66
4.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	71
4.6	Literaturhinweise .....	72
<b>5</b>	<b>Teamphasen beachten</b> .....	<b>73</b>
5.1	Das Teamphasenmodell .....	73
5.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	80
5.3	Persönlicher Führungsstil .....	86
5.4	Teamführung und individuelle Führung .....	90
5.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	93
5.6	Literaturhinweise .....	95
<b>6</b>	<b>Rollen klären</b> .....	<b>97</b>
6.1	Leader, Manager und andere Rollen .....	97
6.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	100
6.3	Rollenklärung mit dem Modell des inneren Teams .....	106
6.4	Das Problem mit der Komfortzone .....	109
6.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	115
6.6	Literaturhinweis .....	116
<b>7</b>	<b>Persönlichkeiten respektieren</b> .....	<b>117</b>
7.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz .....	117
7.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	121
7.3	Wertschätzung unterschiedlicher Typen .....	127
7.4	Weiterentwicklung meiner Mitarbeiter .....	130
7.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	133
7.6	Literaturhinweise .....	134

<b>8</b>	<b>Motivationsfaktoren (er)kennen</b> .....	<b>135</b>
8.1	Was treibt mich an? .....	135
8.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	141
8.3	Der nächste Schritt: Innere Erlaubnis .....	147
8.4	Die Zwei-Faktoren-Theorie .....	148
8.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	150
8.6	Literaturhinweise .....	151
<b>9</b>	<b>Konflikte lösen</b> .....	<b>153</b>
9.1	Persönliche Verhaltenstendenzen in Konfliktsituationen .....	153
9.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	158
9.3	Widrigkeiten meistern .....	161
9.4	Das Werte- und Entwicklungsquadrat als Lösungsansatz .....	166
9.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	169
9.6	Literaturhinweise .....	170
<b>10</b>	<b>Generationengerecht führen</b> .....	<b>171</b>
10.1	Überblick zu den verschiedenen Generationen .....	171
10.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	175
10.3	Konkretisierung der Erwartungen meiner Mitarbeiter .....	185
10.4	Verschiedene Generationen zusammenführen bzw. zusammen führen .....	186
10.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	189
10.6	Literaturhinweise .....	190
<b>11</b>	<b>Humor zeigen</b> .....	<b>191</b>
11.1	Humor – Formen und Gefahren .....	191
11.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	197
11.3	Humor versus Ernsthaftigkeit .....	204
11.4	Resilienz durch Humor .....	207
11.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	210
11.6	Literaturhinweise .....	211

<b>12 Kultur prägen</b> .....	<b>213</b>
12.1 Ein einfaches Kulturmodell .....	213
12.2 Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	217
12.3 Sechs-Felder-Matrix nach Stiefel .....	221
12.4 Menschen machen den Unterschied – auch in der Unternehmenskultur .....	223
12.5 Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	229
<b>13 Führungsselbstverständnis entwickeln</b> .....	<b>231</b>
13.1 Die Kunst der Komplexitätsreduzierung .....	231
13.2 Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	235
13.3 Zitate für die Führungsarbeit .....	242
13.4 Die Kraft von Symbolen .....	245
13.5 Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	246
<b>14 Arbeitsblätter für die Führungspraxis</b> .....	<b>249</b>
<b>15 Persönliches – Gedanken und Fragmente</b> .....	<b>271</b>
15.1 „Bernd Stromberg“ – Lernen, wie es nicht geht! .....	271
15.2 Schäubles unsäglicher Fauxpas .....	272
15.3 Politikverdrossenheit – Rückschlüsse für Führungskräfte im Arbeitsalltag .....	275
15.4 Mitarbeiterbefragungen und Führungskräftefeedback .....	277
15.5 Selbstbild und Fremdwahrnehmung .....	278
15.6 Persönlichkeitsmodelle – Nutzen und Grenzen .....	280
15.7 Die fünf Freiheiten .....	282
15.8 Das Prinzip Garage (nach HP) .....	282
15.9 Musik als positives Beispiel .....	284
15.10 Ein Lied als Führungsmotto .....	286
15.11 Literaturhinweise .....	287
15.12 Statt eines Nachworts .....	288
<b>Index</b> .....	<b>290</b>
<b>Der Autor</b> .....	<b>294</b>

# Hinführung

## **Liebe Leserin, lieber Leser – Menschen machen den Unterschied!**

Menschen machen den Unterschied! Das gilt für alle Menschen, die in einem Unternehmen tätig sind. Vom Vorstand bis zum Pförtner. Jeder ist in seiner Aufgabe und Rolle, in seiner Haltung und Leistung, in seinem Verhalten und seiner Verantwortung Teil des Ganzen. Und wir Menschen haben es in der Hand, den deutlichen Unterschied zwischen unserem Unternehmen und anderen Unternehmen zu machen. Wir als Führungskräfte haben Einflussmöglichkeiten darauf, dass unsere Mitarbeiter mit der richtigen Einstellung an die Arbeit gehen und unsere Kunden sagen: Dort gehe ich gerne hin! Da kaufe ich gerne ein! Das ist ein tolles Unternehmen! Mit denen kann man sehr gut zusammenarbeiten! ...

Seit über 25 Jahren arbeite ich als Trainer, war viele Jahre selbst Führungskraft und konnte so zahlreiche Erfahrungen rund um das Thema Führung sammeln. Führung ist sehr wichtig. Führungskräfte sind sehr wichtig. Und insbesondere die Wechselwirkung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern macht den Unterschied zwischen guter Führung und schlechter Führung. Aber was macht jetzt gute Führung aus? Worauf ist zu achten? Was konkret sollte ich als Führungskraft tun und was sollte ich eher lassen?

Immer wieder wurde ich von Seminarteilnehmern angesprochen, zu meinen Seminarimpulsen doch ein Buch zu schreiben, damit man das, was ich auf der „Tonspur“ so erzähle, irgendwo nachlesen kann. Und so möchte ich mit diesem Buch zum einen diesen Wunsch gerne erfüllen. Zum anderen möchte ich gerne etwas zurückgeben. Ich habe und hatte das Privileg, selbst viele Seminare, Workshops und umfangreiche Weiterbildungen besuchen zu dürfen. Und das war für mich immer wieder sehr wertvoll. Für mich in meiner Persönlichkeitsentwicklung, aber auch für mich in meiner Führungsrolle. Heutzutage wird an dieser Stelle in Unternehmen deutlich mehr gespart als früher. Deshalb ist es keine Selbstverständlichkeit mehr, dass jeder, der eine Führungsaufgabe übernimmt, auch an einer angemessenen Weiterbildung teilnehmen darf.

Mein Ziel ist es, dass Sie Ihr ganz persönliches Führungsrepertoire erweitern. Nutzen Sie die beschriebenen Impulse wie einen Handwerkskasten. Nehmen Sie das

Werkzeug, das Ihnen persönlich und in Ihrer aktuellen Führungsaufgabe am nützlichsten, wertvollsten bzw. zielführendsten erscheint. Und dann probieren Sie es einfach auf Ihre eigene Art und Weise aus.

Ich lade Sie ein, mit mir gemeinsam einige Modelle, Denkanstöße und Praxisimpulse zu reflektieren. Damit möchte ich Ihnen eine Hilfestellung für Ihre alltägliche Führung geben. Es geht in diesem Buch um Sie als Person, Persönlichkeit, aber auch um Ihre Rolle als Führungskraft. Deshalb werde ich Ihnen in jedem Kapitel konkrete und praxiserprobte Führungsmodelle oder aktuelle Studien als kurzen Input vorstellen. Gleichzeitig werde ich immer die Brücke zum zentralen Thema **Wertschätzung** bauen und Ihnen durch Reflexionsfragen, die ich auch in Coachings mit Führungskräften einsetze, die Gelegenheit geben, Ihre eigenen Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zusammenzutragen.

Um unterschiedliche Perspektiven zu nutzen und Sie als Führungskraft gleichzeitig auch zum Perspektivenwechsel zu ermutigen, habe ich zu jedem Kapitel Fachexperten und erfahrene Praktiker gebeten, ihre Gedanken und ihr Wissen zum jeweiligen Thema einzubringen. Mit allen Menschen, die hier zu Wort kommen, verbindet mich eine langjährige Zusammenarbeit (mit einer Ausnahme), und ich kann aus eigener Erfahrung bestätigen, dass alle diese Menschen einen für sich sehr stimmigen Weg gefunden haben, Wertschätzung in ihren Führungsalltag zu integrieren. Insbesondere diesen Menschen, Freunden, Wegbegleitern gilt mein persönlicher Dank. Nicht nur für die Unterstützung bei diesem Buch, sondern für die langjährige, vertrauensvolle und sehr wertschätzende Zusammenarbeit.

Am Ende eines jeden Kapitels habe ich noch eine Geschichte, eine Metapher oder einen anderen Denkanstoß für Sie integriert. Diese Impulse sollen Sie noch einmal auf einer ganz anderen Ebene ansprechen.

Menschen machen den Unterschied! – Sie machen den Unterschied!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende Lektüre!

*Ihr Thorsten Rabenbauer*

Anmerkung zur Schreibweise:

Zum leichteren Lesen habe ich die männliche Form gewählt. Liebe Leserinnen, bitte fühlen Sie sich trotz der männlichen Schreibweise genauso angesprochen ☺.

# 1

## Richtige Grundeinstellung finden

Sie sind Führungskraft in einem Unternehmen und haben damit eine wichtige Aufgabe. Sie führen Mitarbeiter – Sie führen Menschen – Sie führen Persönlichkeiten!

Sie vertreten die Interessen, Ziele und Visionen des Unternehmens, die Erwartungen und Anforderungen der Kunden und haben auch persönliche Bedürfnisse und Wünsche.

Mitarbeiterführung ist oft eine große Herausforderung, denn Menschen sind nun mal sehr unterschiedlich. Und jeder Mitarbeiter hat verschiedene Stärken, Fähigkeiten, Talente, Kompetenzen, Erfahrungen, Entwicklungsfelder, Schwächen und Fehler. Gleichzeitig haben Menschen oft auch unterschiedliche Erwartungen, Wünsche, Bedürfnisse und Ziele.

Als Führungskraft müssen Sie in dieser Gemengelage professionell agieren. Sie müssen unter anderem angemessen kommunizieren, klare Entscheidungen treffen, Aufgaben verantwortungsvoll delegieren und Arbeitsprozesse gezielt kontrollieren.

In diesem Kapitel steht Ihre persönliche Einstellung, Ihre Grundeinstellung im Fokus. Sie erhalten wertvolle Impulse, wie Sie an Ihrer eigenen Einstellung arbeiten können und wie Sie damit einen entscheidenden, positiven Einfluss auf Ihre Mitarbeiter haben.

## ■ 1.1 Modell der Grundeinstellungen

Nehmen Sie sich ein leeres Blatt Papier und beantworten Sie folgende Fragen schriftlich für sich selbst:

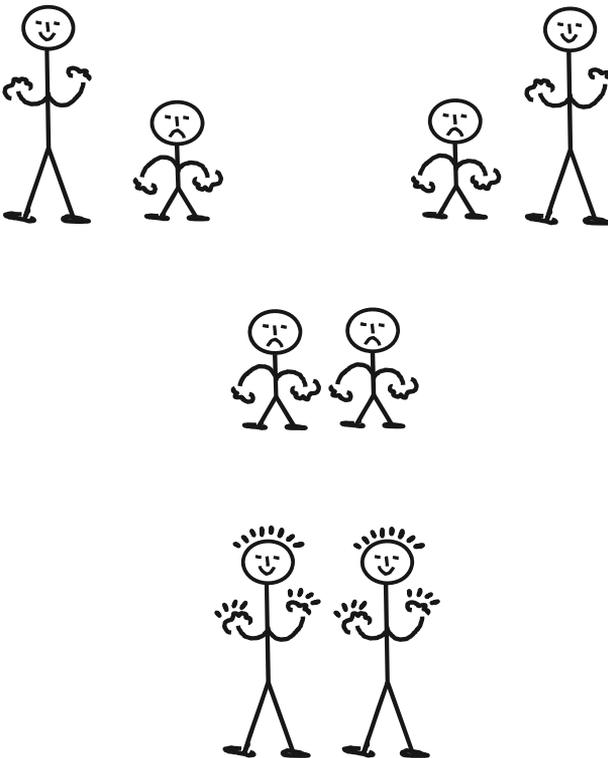


### Wie schaue ich auf mich selbst?

- Was sind meine persönlichen Stärken?
- Was kann ich besonders gut?
- Welche Fähigkeiten machen mich im Arbeitsalltag und privat erfolgreich?
- Welche Talente wurden mir in die Wiege gelegt?
- Wo sehe ich meine wichtigsten Kompetenzen?
- Was zeichnet mich positiv aus?
- Was konkret gelingt mir im Alltag sehr oft?
- Was genau sind meine bisherigen persönlichen Erfolge?
- Was konkret schätzt mein Lebenspartner an mir als Person?
- Was schätzen meine Kinder an mir als Elternteil?
- Was schätzen meine Eltern an mir als deren Kind?
- Was schätzen meine Mitarbeiter an mir als Führungskraft?
- Was schätzen meine Vorgesetzten an mir?
- Was schätze ich selbst an mir?
- Welche persönlichen Eigenschaften haben dazu beigetragen, dass ich beruflich dort angekommen bin, wo ich jetzt stehe?

Es ist wichtig, dass Sie sich mit diesen Fragen auseinandersetzen. Denn die richtige Einstellung fängt zunächst immer bei uns selbst an. Nur wer zu sich selbst eine gute und positive Einstellung hat, kann anderen Personen angemessen und kraftvoll begegnen. Bild 1.1 zeigt zum Thema persönliche Grundeinstellung **das** zentrale Modell für eine Führungskraft. Damit geht es los.

## Persönliche Grundeinstellungen



**Bild 1.1** Modell der Grundeinstellungen

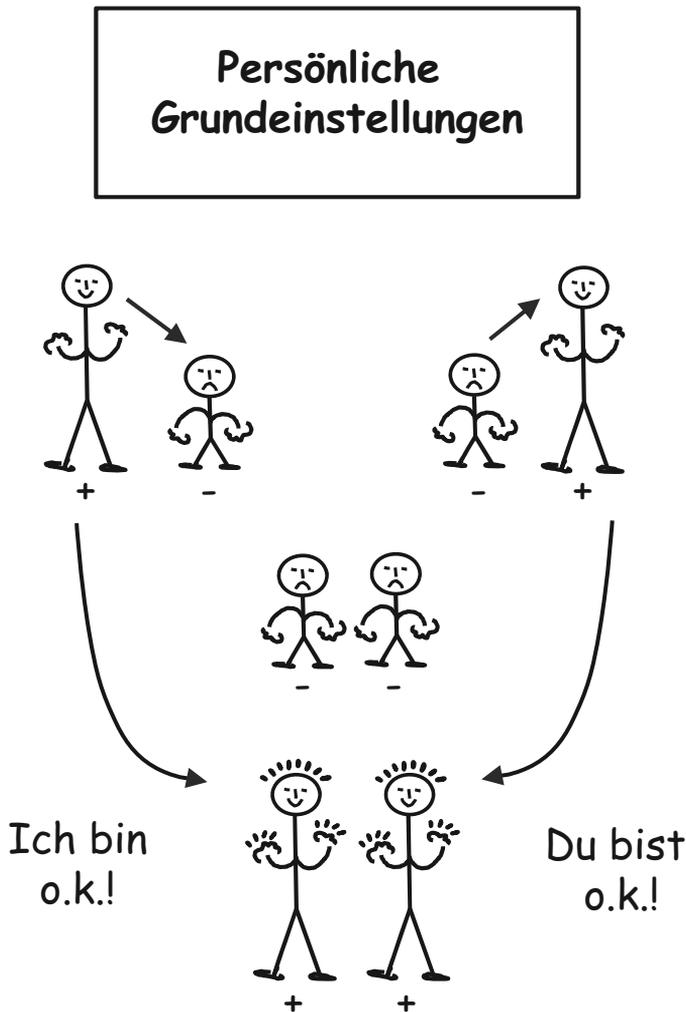
### Das heißt, auf die richtige Grundeinstellung kommt es an!

Welches Pärchen spricht Sie spontan am positivsten an? Vermutlich werden Sie sich für die beiden Personen unten entscheiden. Aber warum ist das so?

Typische Statements hierzu sind:

- „Die beiden Personen haben eine positive Ausstrahlung!“
- „Die Arme wirken dynamisch!“
- „Die beiden Personen begegnen sich positiv auf Augenhöhe!“
- „Die freuen sich, weil sie Haare haben ☺!“

Auf dieser ersten Skizze aufbauend kann der Rest des Modells entwickelt werden (siehe Bild 1.2).



**Bild 1.2** Die Basis für jeden persönlichen Dialog sollte sein: „Ich bin o.k. und Du bist o.k.“

### Kurzbeschreibung zum Modell „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“

Im Grunde kommen wir in dem Modus „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ auf die Welt. Wir sind normalerweise als Baby mit uns selbst im Reinen und mit uns selbst zufrieden. Und wir sind dankbar für jede Person, die sich liebevoll um uns kümmert (stillt, füttert, wäscht, die Windeln wechselt, bespielt, in den Schlaf wiegt ...). Aber irgendwann fängt die Erziehung an, und dann nimmt das Drama seinen Lauf. Auch

wenn unsere Eltern oder zentralen Bezugspersonen in fast allen Fällen in allerbesten Absicht handeln und uns als Kind fördern, entwickeln, zu einem ordentlichen Menschen erziehen wollen, so erhalten wir in der Regel (ungewollt bzw. unbewusst von unseren Eltern) Impulse, die uns entweder nach links oben (Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.!) oder nach rechts oben (Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.!) springen lassen. Durch scheinbar unspektakuläre Vergleiche mit Kindern/Jugendlichen aus unserer Umgebung (Geschwister/Nichten und Neffen/Kindergarten/Schule/Verrein/...) und die damit verbundenen Botschaften erhalten wir Orientierungspunkte aus der Sicht unserer Eltern, ob wir uns über oder unter andere Personen stellen sollen. Somit entsteht mit der Zeit eine Tendenz, manchmal auch situations- oder kontextabhängig, ob wir eher in einen inneren Modus fallen, anderen Menschen von oben herab zu begegnen oder eben schnell unser eigenes Licht unter den Scheffel zu stellen.

Es lohnt sich, als Führungskraft zunächst einmal den Blick auf sich selbst zu richten und seinem eigenen Verhaltensmuster etwas mehr auf die Spur zu kommen. Dazu einige Reflexionsfragen:



### **Reflexionsfragen für die Analyse Ihrer persönlichen Grundhaltung**

#### **Finden Sie dazu möglichst viele konkrete, persönliche Beispiele!**

- In welchen Situationen schaffen Sie es heutzutage, leicht in der Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ zu sein?
- In welchen Situationen neigen Sie tendenziell dazu, sich über andere zu stellen und eher in das Grundmuster „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.“ zu fallen?
- In welchen Situationen machen Sie sich eher kleiner und sind in der Grundhaltung „Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.“?
- Gibt es konkrete Personen (Ihren eigenen Chef, einen Mitarbeiter, einen Führungskollegen . . .), die Sie in eine bestimmte Grundhaltung wechseln lassen?
- Bei welcher Person bzw. bei welchen Personen sind Sie eher im Modus „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.“?
- Bei welcher Person bzw. bei welchen Personen sind Sie eher im Modus „Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.“?
- Welche Grundhaltung spüren Sie in sich, wenn Sie mit schwierigen Mitarbeitern zu tun haben?
- Welche Grundhaltung erkennen Sie bei sich, wenn Sie mit dem Betriebsrat/Personalrat zu tun haben?
- Welche Grundhaltung dominiert bei Ihnen, wenn Sie mit dem Vorstand oder dem Geschäftsführer im Kontakt sind?

Die Grundhaltung, aus der Führungskräfte im Arbeitsalltag agieren, zeigt oft interessante „Nebenwirkungen“.

Sind Sie als Führungskraft sehr oft im Modus „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.!“, dann trägt das in der Regel zu einer offenen, vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre bei. Menschen begegnen sich auf Augenhöhe, tauschen ihre Sichtweisen, Meinungen und Gedanken direkt und eher wertschätzend, respektvoll miteinander aus. Sie können das gut emotional nachempfinden, wenn Sie an Gespräche und Begegnungen mit Ihrem besten Freund oder Ihrer besten Freundin denken. Dort ist man in der Regel genau in dieser Grundhaltung.

Sollten Sie als Führungskraft häufiger in der Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.“ agieren, dann begegnen Sie Menschen tendenziell von oben herab. Sie zeigen eher ein kritisches, zweifelndes oder anklagendes Verhalten. Außerdem kann es sein, dass Sie als Führungskraft schnell vorwurfsvoll und in einem strengen Ton sprechen und gerne nach dem Schuldigen suchen. Mitarbeiter können so leicht den Eindruck gewinnen, dass Sie den Chef heraushängen lassen. Somit provozieren Sie je nach Person, mit der Sie zu tun haben, zwei verschiedene Gegenreaktionen. Variante eins: Ihr Gegenüber reagiert unterwürfig und macht sich klein – geht also in den Modus „Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.“. Das heißt, es kommt sofort eine Entschuldigung, eine Rechtfertigung oder zumindest eine ausweichende Reaktion. Variante zwei: Ihr Gegenüber geht zum Gegenangriff über – geht in den gleichen Modus wie Sie, nämlich „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.“. Das sorgt für eine Verschärfung der Situation und kann sogar zur Eskalation führen. Auf jeden Fall gibt es eine wenig zielführende Diskussion und eher eine Frontenbildung.

Wenn Sie als Führungskraft im Alltag oft in der Grundhaltung „Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.“ agieren, nimmt man Sie eher als „schwache Führungskraft“ wahr. Sie suchen bei Fehlern schnell die Schuld bei sich selbst, geben eher nach und tun sich schwer, für die Wünsche und Bedürfnisse von sich selbst oder von Mitarbeitern in Ihrem Team zu kämpfen. Auch hier kann es zu zwei verschiedenen Gegenreaktionen kommen. Variante eins: Ihr Gegenüber nutzt Ihre „Schwäche“ aus und stellt noch größere Forderungen, haut noch mehr auf Sie drauf oder belässt die Schuld ausschließlich bei Ihnen. Das bedeutet, das Muster des Gegenübers ist „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.“. Oder aber Ihr Gegenüber macht sich selbst ebenfalls klein und die Situation geht in eine allgemeine Abwärtsspirale des Sich-gegen-seitig-noch-kleiner-Machens. Frei nach dem Motto: Eigentlich liegt's an mir – nein, noch mehr liegt's an mir usw. Es folgt eine Art Abwärtsspirale.

Unser Ziel sollte es also immer wieder sein, als Führungskraft möglichst oft im Modus „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ zu agieren. Das heißt:

## Auf die innere Haltung kommt es an!

In diesem Sinne fangen Sie zunächst bei sich selbst an:

### Grundhaltung Teil 1: „Ich bin o.k.“

Es geht darum, sich selbst zu akzeptieren und sich selbst wirklich wertschätzen zu können.



#### Wie schaue ich auf mich selbst?

Schauen Sie zunächst noch einmal auf die Reflexionsfragen von der Einstiegsübung zum Anfang des Kapitels

- Was sind meine persönlichen Stärken?
- Was kann ich besonders gut?
- Welche Fähigkeiten machen mich im Arbeitsalltag und privat erfolgreich?
- Welche Talente wurden mir in die Wiege gelegt?
- Wo sehe ich meine wichtigsten Kompetenzen?
- Was zeichnet mich positiv aus?
- Was gelingt mir sehr oft und was genau sind meine bisherigen persönlichen Erfolge?
- Was schätzt mein Lebenspartner an mir als Person?
- Was schätzen meine Kinder an mir als Elternteil?
- Was schätzen meine Eltern an mir als Persönlichkeit?
- Was schätzen meine Mitarbeiter an mir als Führungskraft?
- Was schätzen meine Vorgesetzten an mir?
- Was schätze ich selbst an mir?
- Welche persönlichen Eigenschaften haben dazu beigetragen, dass ich beruflich dort angekommen bin, wo ich jetzt stehe?

#### Achten Sie bei der Beantwortung dieser Fragen nun bewusst auf Ihre inneren Bilder:

- Welche Personen sehen Sie bei der Beantwortung vor Ihrem inneren Auge?
- Was „hören Sie über sich auf der Tonspur“ von den anderen Personen?
- Welche konkreten Situationen durchleben, spüren Sie noch einmal innerlich?
- Was erzeugt bei Ihnen ein innerliches Wohlbefinden?
- Womit können Sie sich wirklich gut identifizieren?

Sie können diese Fragen auch nutzen, um mit vertrauten Personen in einen ersten Dialog zu treten: Hören Sie sich die Antworten interessiert, neugierig an. Machen Sie sich Notizen beim Gespräch. Halten Sie die wesentlichen Punkte für sich fest:

- Welche Attribute schreiben Ihnen Ihre Gesprächspartner zu?
- Welche konkreten Beispiele beschreiben Ihre Gesprächspartner?
- Was fällt Ihren Gesprächspartnern relativ leicht, zu beantworten?
- Wo tun sie sich eher schwer mit einer Antwort?

Ziel dieser Selbstreflexion und des Dialogs mit Vertrauenspersonen ist es, dass Sie für sich selbst eine klare und greifbare Vorstellung haben, was Sie persönlich o.k. macht! Je klarer, greifbarer, überzeugender und kraftvoller das für Sie ist, desto eher und authentischer schaffen Sie es, im Führungsalltag für sich selbst im Modus „Ich bin o.k.“ zu bleiben.

Aber es geht nicht um „Selbstbeweihräucherung“! Es ist nicht das Ziel der persönlichen Selbstüberschätzung und der Arroganz. Es geht vielmehr um ein gutes, positives Selbstwertgefühl. Nur wenn wir uns selbst wertvoll fühlen und Wertschätzung für uns selbst empfinden, werden wir in der Lage sein, auch anderen Menschen eine würdige, kraftvolle Wertschätzung entgegenzubringen. Denn die Wertschätzung anderer verliert an Kraft, wenn wir uns selbst nicht wertschätzen.

Stellen Sie sich einfach mal vor, dass Sie von jemandem eine Anerkennung bekommen, der sich selbst als Verlierer sieht. Dann haben Sie an dieser Anerkennung bestimmt nicht so viel Freude, als wenn die Anerkennung von jemandem kommt, der ein positives Selbstbild hat, selbst schon erfolgreich war, vielleicht eine Art Vorbild für Sie ist und die von Ihnen gebrachte Leistung wirklich angemessen beurteilen kann.



### Ein Praxisbeispiel

Im Januar 2016 hat Angelique Kerber nach hartem Kampf die Australian Open der Damen im Tennis gegen Serena Williams gewonnen (damals Weltranglistenerste). Neben dem üblichen Dank an die Sponsoren und die Organisatoren des Wettbewerbs war besonders bemerkenswert, mit welcher Wertschätzung Serena Williams der Siegerin Angelique Kerber gratuliert hat. Das zeugte von echtem Respekt, persönlicher Würdigung und kollegialer Akzeptanz auf Augenhöhe. Denn mit dem Sieg verbesserte sich die Deutsche Tennisspielerin zu diesem Zeitpunkt auf Platz zwei der Weltrangliste. Außerdem war es spürbar, mit welcher Wärme und positiven Zuwendung die Amerikanerin Angelique Kerber in den Arm nahm und gratulierte. Die Nummer eins der Welt geschlagen von der neuen Nummer zwei, und dann nach einer Niederlage eine solche Verhaltensweise – das ist Größe. Und gleichzeitig wird die Deutsche diese Art von Wertschätzung anders erlebt haben, als wenn ihr die Nummer 150 der Weltrangliste zu einem Sieg gratuliert hätte.

Serena Williams ist für sich selbst o.k. und Angelique Kerber ist für Williams ebenfalls o.k. Und sie kann als Verliererin den Sieg akzeptieren und würdigen, weil sie selbst alles gegeben hat, um zu gewinnen, aber diesmal war die Deutsche die Bessere.

## Grundhaltung Teil 2: „Du bist o.k.“

Hier geht es darum, das Positive, die Stärken und die Potenziale des anderen zu erkennen und zu würdigen. Und es geht nicht darum, andere Menschen ausschließlich durch die rosarote Brille zu sehen. Aber oft tragen wir Vorurteile, negative Glaubenssätze und Verallgemeinerungen in uns, die den wohlwollenden Blick auf andere Menschen versperren. Gerade als Führungskraft sollten wir unseren Mitarbeitern möglichst respektvoll begegnen. Respekt heißt, den anderen erst einmal persönlich als o.k. anzuerkennen.



### Mitarbeiter einschätzen

Nehmen Sie sich einen Stift und ein leeres Blatt Papier zur Hand. Alternativ können Sie sich aus Kapitel 14 das Arbeitsblatt kopieren und zur Übung nutzen.

Beantworten Sie folgende Fragen unbedingt schriftlich:

- Welche Fähigkeiten haben die Teammitglieder? Notieren Sie zu jedem Teammitglied, das Sie führen, mindestens drei persönliche Fähigkeiten, Stärken, Potenziale, Talente, positive Attribute ...!
- Welche Aufgaben können jeweils besonders gut gelöst werden? Notieren Sie zu jedem Teammitglied mindestens drei konkrete Aufgaben, die von dem Mitarbeiter in den letzten drei Monaten (sehr) gut gelöst wurden!
- Wer sagt was? Notieren Sie zu jedem Teammitglied einen für die Person typischen, positiven Satz, den derjenige öfters sagt oder den Sie ihm zuschreiben würden!
- Was fällt mir zu den einzelnen Personen ein? Notieren Sie für jeden Mitarbeiter Ihren persönlichen Impuls für eine möglichst positive Metapher, die dem Mitarbeiter am ehesten gerecht wird!
- Wohin könnten sich die einzelnen Personen entwickeln? Notieren Sie für jeden Mitarbeiter das aus Ihrer Sicht wichtigste Entwicklungsfeld, das den Mitarbeiter am ehesten voranbringen würde!
- Gibt es bereits Erfolge, an die sich anknüpfen lässt? Notieren Sie zu jedem Mitarbeiter und seinem Entwicklungsfeld bereits geschaffte Erfolgserlebnisse, die der Mitarbeiter zum Entwicklungsfeld bereits hatte!

Mit Sicherheit ist Ihnen diese Aufgabe bei dem einen oder anderen Mitarbeiter leichter gefallen als bei den Mitarbeitern, die Sie gegebenenfalls sogar als „Problemfall“ sehen. Vielleicht haben Sie auch Mitarbeiter, die Sie gar nicht so richtig einschätzen können. Dann nutzen Sie die beschriebene Übung, um zu den einzelnen Mitarbeitern in den nächsten vier Wochen weitere Beobachtungen zu machen und sich diese Beobachtungen zu notieren.

Der zweite Teil der Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ richtet somit den Blick auf die Menschen, mit denen Sie im Führungsalltag am häufigsten zu tun

haben. Achten Sie besonders darauf, was den anderen o.k. macht! Wenn wir es wollen und aktiv danach suchen, werden wir auch bei Menschen, die wir eventuell sehr negativ sehen, etwas Positives finden. Es geht darum, unsere eigenen WahrnehmungsfILTER immer mal wieder kritisch zu überprüfen. Jeder von uns hat ein mehr oder weniger differenziertes „Schubladensystem“ in seinem Kopf. Bei manchen Führungskräften gibt es allerdings nur zwei Schubladen im Kopf. Schublade 1: Das ist ein Guter! Schublade 2: Das ist eine Pfeife!

**Überprüfen Sie regelmäßig Ihre inneren Schubladen!**

## ■ 1.2 Praxistransfer – Worauf kommt es an?

Es geht im Führungsalltag vor allem um die eigene Grundeinstellung. Als Führungskraft strahlen Sie Ihre innere Haltung nach außen aus. Die eigene Haltung hat prägenden Einfluss auf die Kommunikation und die Begegnung mit Ihren Mitarbeitern. Mit der richtigen Grundeinstellung ermöglichen Sie einen echten und persönlichen Dialog auf Augenhöhe. Und durch eine solche Begegnung, die geprägt ist von Respekt, Wertschätzung, einem kraftvollen Selbstbild und einem positiven Blick auf andere Personen, fördern Sie die Leistungsfähigkeit, die Leistungsbereitschaft und die Weiterentwicklung von Menschen und Teams. Und das ist wiederum eine zentrale Führungsaufgabe.



### **Die eigene Grundeinstellung optimieren – erster Schritt**

#### **Grundeinstellung Teil 1: „Ich bin o.k.“**

- Überprüfen Sie Ihre Haltung zu sich selbst!
- Wertschätzen Sie sich selbst!
- Würdigen Sie Ihre eigenen Erfolge!
- Schauen Sie wohlwollend auf eigene Entwicklungsfelder!

#### **Grundeinstellung Teil 2: „Du bist o.k.“**

- Überprüfen Sie Ihre eigenen Schubladen in Ihrem Kopf!
- Schalten Sie immer mal wieder innerlich auf „reset“!
- Suchen Sie nach Stärken und Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter!
- Begegnen Sie anderen Menschen respektvoll auf Augenhöhe!

Das, worauf Sie Ihre Aufmerksamkeit richten, wird Ihr Führungsverhalten bestimmen. Ihre Wahrnehmung wird dadurch in eine bestimmte Richtung geprägt. Denn wir suchen permanent nach Bestätigung für unsere Gedanken, Meinungen und

unsere Einstellung. Haben wir von uns selbst ein positives Bild und eine angemessene positive Einstellung zu uns, werden wir kraftvoll, mit Selbstbewusstsein und eigener Überzeugung agieren. Haben wir zu unseren Mitarbeitern eine positive Einstellung und sehen eher die Stärken und Fähigkeiten der Menschen, die wir führen, werden wir diese Aspekte in der Zusammenarbeit viel eher wahrnehmen und können sie dann auch wertschätzen. Wenn wir unsere Mitarbeiter als „Verlierer“ oder „Pfeifen“ sehen, dann fällt auch die Wertschätzung schwer. Wie heißt es doch in einem Spruch so treffend: „Ich glaub, ich hab Tinnitus im Auge – ich sehe hier nur Pfeifen.“



### Die eigene Grundeinstellung optimieren – zweiter Schritt

#### **Analysieren Sie die Situationen, in denen Sie aus dem Modus „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ in einen anderen Modus wechseln!**

- Was genau hat dazu geführt, dass Sie in den Modus „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.“ umgeschwenkt sind?
- Was gab den Ausschlag, dass Sie in den Modus „Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.“ verfallen sind?
- Wie schaffen Sie für sich einen Automatismus, möglichst immer wieder in die Haltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ zu kommen?
- Wer kann Ihnen dabei helfen, regelmäßig Ihre Haltung und die Wirkung Ihrer Haltung zu überprüfen?
- Von wem wollen Sie sich dazu ein persönliches Feedback einholen?

Gerade für den Praxistransfer ist es hilfreich, die vorgeschlagenen Impulse immer wieder auf drei Ebenen für sich zu prüfen:

#### **1. Ebene: Kopfebene**

Wenn ich dieses Modell „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ so für mich reflektiere, was denke ich dazu? Welche Gedanken haben eher den Charakter der inneren Zustimmung? Welche Gedanken gehen eher in Richtung des Zweifels? Welche persönlichen Erfahrungen verbinde ich eher mit Zustimmung bzw. mit Zweifel bezogen auf das Modell?

#### **2. Ebene: Gefühlsebene**

Welche Gefühle nehme ich bei mir wahr, wenn ich dem, was ich über das Modell gelesen habe, in mir nachspüre? Sind das eher angenehme Gefühle, die sich genau nach einer solchen Einstellung sehnen? Oder sind das eher Empfindungen, die ein gewisses Bauchgrummeln verursachen? Was genau sorgt bei mir eher für ein gutes oder aber negatives Gefühl?

### 3. Ebene: Handlungsebene bzw. Verhaltensebene

Was konkret ist mein persönlicher Umsetzungsimpuls aus dem, was ich gelesen habe? Was genau will und werde ich in meinem Führungsalltag ausprobieren? Worauf genau will ich bezüglich meiner Grundeinstellung noch mehr achten? Im Umgang mit welchem Mitarbeiter kann ich mir die Umsetzung meiner Impulse besonders gut vorstellen? Wo habe ich relativ wenig zu verlieren, wenn ich etwas in der Umsetzung im Alltag ausprobiere? Was sollte ich bei meiner Umsetzung in meinem Umfeld besonders beachten?

Um sich diesbezüglich weitere Denkanstöße zu holen, empfehle ich Ihnen den Film *Augenhöhe* (Internetlink: <http://augenhoehe-film.de/de/home/>). Dort erhalten Sie Einblicke in Firmen und Führungssituationen, in denen Mitarbeitern sehr respektvoll, wertschätzend und interessiert begegnet wird. Sie erfahren, mit welcher Haltung Führungskräfte agieren und welche positive Wirkung dies auf die beteiligten Mitarbeiter hat. Der Film dauert eine knappe Stunde, aber die Zeitinvestition lohnt sich.

In Kapitel 14 finden Sie Reflexionen zum Grundmodell „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ (Arbeitsblatt 1, bestehend aus zwei Teilen).

## ■ 1.3 Die besondere Herausforderung

Wenn wir davon ausgehen, dass Sie selbst als Führungskraft möglichst oft die Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ an den Tag legen und diese Haltung mit Leben füllen, dann leisten Sie schon mal einen wertvollen Beitrag, um für eine positive Arbeitsatmosphäre zu sorgen. Aber manchmal haben wir mit Mitarbeitern zu tun, die alles und jeden kritisch sehen. Menschen, die mit sich selbst nicht im Reinen sind und alles schwarzsehen bzw. kaum oder keine Motivation zeigen. Hier kann man die Grundhaltung „Ich bin nicht o.k.! – Du bist nicht o.k.“ hineininterpretieren. Das bedeutet, dass man eben auch als Führungskraft von diesen Mitarbeitern kritisch gesehen wird. Deshalb ist es nun mal eine besondere Herausforderung, wenn man als Führungskraft selbst in der Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ agiert und auf einen Mitarbeiter trifft, der einem in der Grundhaltung „Ich bin nicht o.k.! – Du bist nicht o.k.“ begegnet. Wir können als Führungskraft zwar eine positive Grundhaltung vorleben, wir können durch wertschätzenden und respektvollen Umgang mit Mitarbeitern zeigen, dass uns die anvertrauten Mitarbeiter wichtig sind, aber wenn jemand in der absolut negativen Grundhaltung verweilt, ist oft „Hopfen und Malz verloren“. Dann hilft über kurz oder lang nur eine Trennung von einem solchen Mitarbeiter.

Doch vor einer Trennung sollten Sie zunächst selbstkritisch überprüfen, ob Sie diesem Mitarbeiter eine angemessene Chance gegeben haben und ihm wirklich mit der Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ begegnet sind. Außerdem sollten vor einer Trennung einige Gespräche stattgefunden haben, in denen Sie Ihre Einschätzung und die Konsequenzen der wahrgenommenen Haltung des Mitarbeiters vorher dem Mitarbeiter deutlich gemacht haben. Nur dann agieren Sie wirklich fair und letztlich nachvollziehbar. Gerade das Verhalten im Kontext einer Trennung von einem Mitarbeiter wird von den anderen Teammitgliedern sehr genau beobachtet. Einerseits erwarten Mitarbeiter eine gewisse Konsequenz, wenn einzelne Teammitglieder nicht mitziehen. Andererseits ist ein Trennungsprozess auch ein echtes Kulturmerkmal in einem Unternehmen.

Ein offenes, ehrliches Agieren als Führungskraft, das persönliche Ansprechen der wahrgenommenen Haltung des Mitarbeiters, das Aufzeigen von möglichen Konsequenzen und das letztliche Konsequenzziehen wird als klare und starke Führung gewürdigt.

Im Prinzip sollte jeder Mitarbeiter für sich in einem solchen Trennungsprozess das Fazit ziehen können: „Wenn so mit mir als Teammitglied umgegangen wird, ist das vollkommen in Ordnung!“ oder: „Das ist fair und gerecht!“.

## ■ 1.4 Im Kontakt mit sich selbst sein

Es geht immer wieder darum, dass wir als Führungskraft in einem guten und wertschätzenden Kontakt zu uns selbst sind. Denn dann haben wir die Möglichkeit, durch gute Selbstreflexion bewusst an den richtigen Hebeln zu ziehen, um unsere Grundeinstellung gezielt zu steuern.

Nachfolgend ein Expertengespräch mit Ulrike Scheuermann. Sie ist Psychologin, arbeitet als freiberufliche Trainerin und Coach sowohl mit Führungskräften als auch mit normalen Mitarbeitern. Außerdem ist sie Autorin von mehreren Sachbüchern und professionelle Speakerin. Für mich ist sie bei diesem Buch zudem eine wertvolle Impulsgeberin gewesen.



### Expertengespräch mit Ulrike Scheuermann, Psychologin und mehrfache Buchautorin

*Ulrike, welchen Blick hast du auf Führungskräfte, wenn du als Psychologin auf die Rolle schaust? Was ist dir wichtig?*

Menschen sollten **ganz sein**. Führungskräfte sollten sich selbst ganz zeigen! Und Führungskräfte sollten das vorleben und andere anstecken. Dazu müssen sich Führungskräfte ganzheitlich weiterbilden und somit dieses Muster des **Ganzseins** ins Team tragen.

**Ganz sein** heißt, nicht nur die eigenen guten, kompetenten Seiten zu zeigen, sondern auch die nicht so guten Seiten. Auch als Führungskraft sollte man also signalisieren, dass man nicht perfekt ist. Dazu sollte man sich auch o.k. fühlen, wenn man eben nicht allen Ansprüchen zu 100% gerecht werden kann. Dadurch ermutigt die Führungskraft ihre Mitarbeiter, Verantwortung zu übernehmen, z. B. wenn der Mitarbeiter etwas besser kann als die eigene Führungskraft.

*Zu welchen Problemen kann das im Führungsalltag führen?*

Es gibt immer wieder das Problem, dass sich Führungskräfte die Mitarbeiter aussuchen, die ihnen selbst ähnlich sind. Das sind dann oft Menschen, die die gleichen Stärken haben wie sie selbst, was häufig auch etwas mit Sympathie zu tun hat. Dadurch sucht man natürlich auch Menschen, die vielleicht die gleichen Seiten in sich ablehnen, die man bei sich selbst nicht mag. Und diese Aspekte fehlen dann gegebenenfalls in einem Team oder zur Lösung einer Aufgabe.

*Wenn ich dir richtig zuhöre, geht es darum, sich aus dem Unbewussten herauszubewegen und verdrängte Seiten von sich selbst möglichst gut zu integrieren.*

Genau, es geht um das Thema Projektion. Das ist ein psychologischer Abwehrmechanismus. Man wehrt eigene ungeliebte Seiten bei sich ab und projiziert sie auf andere. Da sieht man sie dann und bekämpft sie. Wenn wir aber selbst ganzer im Sinne von vollständiger werden, werden wir akzeptierender. Die Bandbreite erhöht sich somit, andere akzeptieren zu können.

*Wie kann das eine Führungskraft im Alltag ändern?*

Es geht natürlich nicht ganz so einfach, aber ein, zwei Schritte kann man schnell machen. Man gibt dem, was einem am anderen stört, eine Bezeichnung, z. B.: „Das, was mich an XY stört, ist seine Arroganz.“ Somit benenne ich die Wahrnehmung und kann für mich reflektieren, was die Arroganz mit mir und meiner in mir abgelehnten Seite zu tun hat. Wo empfinde ich bei mir selbst Arroganz oder arrogante Züge, die ich nicht mag?

*Gibt es noch eine andere Herangehensweise?*

Man kann die Verhaltensweisen von anderen Personen, die man nicht ganz so toll findet, auch mal ganz naiv betrachten, wie „neu“, um einen anderen Zugang, eine andere Perspektive darauf zu gewinnen. Und sich dann hinterfragen: Ist das eigentlich wirklich so, wie ich es vorher bewertet habe? Oder profitieren meine Kollegen oder unsere Kunden davon, dass die Person so ist, wie sie ist? Wer weiß, vielleicht schätzen andere diese Person mehr als ich, und woran liegt es, dass ich diese Person nicht so wertschätzen kann?

*Was ist in diesem Zusammenhang sonst noch zu beachten?*

Gerade wenn wir selbst emotional verstrickt sind, ist es umso schwieriger, sich von den ersten Impulsen nicht gefangen nehmen zu lassen. Oft ist es gut, eine Nacht darüber zu schlafen und sich am nächsten Tag mit etwas innerem Abstand zu fragen, was uns an der Situation, dem Verhalten oder der anderen Person ganz konkret aufgeregt oder geärgert bzw. verletzt hat.

Nach meiner Erfahrung ist es immer sinnvoll, sich Zeit zu nehmen, Gefühle ausreifen zu lassen!

*Das erinnert mich an meine Zeit bei der Bundeswehr. Dort durfte man sich auch erst 24 Stunden nach einem Sachverhalt bei einer höheren Dienststelle beschweren.*

Das ist eine gute Regelung. Sie läuft allerdings den Empfehlungen der aktuellen Mainstream-Psychologie entgegen. Da hört man immer den Grundsatz: „Drücke deine Gefühle aus.“ Ich bin fest davon überzeugt, dass das Ausdrücken von Gefühlen nur dann förderlich ist, wenn die Gefühle Bestand haben: Eine anfängliche Wut kann über Nacht abflauen, und dann ist nur mehr ein leichter Ärger da, den man mit ruhiger Stimme und z. B. verbunden mit einem Wunsch an das Gegenüber verbalisieren kann. Außerdem ist wichtig zu bedenken, dass häufig das Phänomen der Übertragung in die aktuellen Gefühle gegenüber einer anderen Person hineinspielt. Gerade die persönlichen Erinnerungen und Erfahrungen mit eigenen Führungspersonen wie Vater, Mutter, Lehrer oder anderen spielen in Beziehungen im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle, insbesondere im Umgang mit der nächsthöheren Führungskraft.

*Worin besteht der Unterschied zwischen Übertragung und Projektion?*

Bei der Übertragung meint jemand, in dem anderen die Eigenschaften seines Vaters, seiner Mutter oder einer anderen früheren Person wiederzuerkennen. Er stülpt quasi dem anderen eine Rolle über, die er mit speziellen Eigenschaften von Personen aus der Vergangenheit verbindet. Das ist für Führungskräfte oft schwierig, weil sie viele Übertragungen von Mitarbeitern aushalten müssen. Wenn ein Mitarbeiter Angst vor seinem Chef hat und sich ihm gegenüber unterwürfig verhält, obwohl der Chef auf Augenhöhe mit seinem Mitarbeiter kommuniziert, ist höchstwahrscheinlich eine Übertragung mit im Spiel.

Bei der Projektion sind es eigene Gefühle oder abgelehnte Eigenschaften, die wir anderen zuschreiben. Wir nehmen diese eigenen Anteile nicht mehr bei uns selbst wahr, sondern meinen, sie beim anderen zu entdecken.

*Liebe Ulrike, vielen Dank, das rundet doch noch mal meine Ausführungen zum Modell der Grundeinstellungen „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ ab. Gerade auch deine Anmerkungen zu Projektion und Übertragung.*

Das Thema Wertschätzung hat aus meiner Sicht eine ganz zentrale Bedeutung für die Atmosphäre in Teams und in Unternehmen. Es beginnt bei der Einstellung des Einzelnen und wirkt in die gesamte Organisation. Ich freue mich, dass du diesem Thema den notwendigen Raum gibst. Und danke, dass dir meine Meinungen und meine Erfahrungen wichtig sind.

Wenn Sie mehr zum Annehmen der ungeliebten Seiten lesen möchten, empfehle ich Ihnen das aktuelle Buch von Ulrike Scheuermann, das 2016 bei Knauer erschienen ist.

Sollten Sie nach einem vertiefenden Artikel zum Thema Projektion suchen, können Sie in der Zeitschrift *Praxis Kommunikation* einen Beitrag von Ulrike Scheuermann nachlesen (siehe Literaturliste am Ende des Kapitels).

## ■ 1.5 Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung

Nachfolgender Text soll Sie ermutigen, die richtige Einstellung zu finden (aus dem Buch *Der träumende Delphin* von Sergio Bambaren):



### Denk an deinen Traum

„Träume bedeuten vielleicht ein hartes Stück Arbeit. Wenn wir versuchen, dem auszuweichen, können wir den Grund, warum wir zu träumen begannen, aus den Augen verlieren, und am Ende merken wir, dass der Traum gar nicht mehr uns gehört.

Wenn wir einfach der Weisheit unseres Herzens folgen, wird die Zeit vielleicht dafür sorgen, dass wir unsere Bestimmung erfüllen.

Denk daran: Gerade wenn Du schon fast aufgeben willst, gerade wenn Du glaubst, dass das Leben zu hart mit dir umspringt, dann denk daran, wer Du bist.

Denk an Deinen Traum.“

Was genau ist Ihr Traum?

Was wollen Sie als Führungskraft bewegen?

Was wollen Sie als Führungskraft erreichen?

Dazu passt auch der bewegende Film *Patch Adams* mit Robin Williams in der Hauptrolle. Schon der Vorspann macht nachdenklich – hier der Text:



„Das ganze Leben ist eine Suche nach dem Zuhause. Für Vertreter, Sekretäre, Bergarbeiter, Bienezüchter, Schwertschlucker, für uns alle. Alle rastlosen Herzen dieser Welt versuchen einen Weg nach Hause zu finden. Es ist schwierig zu beschreiben, was ich damals fühlte: Stellen Sie sich vor, Sie irren tagelang durch ein dichtes Schneegestöber, Sie wissen nicht einmal, ob Sie im Kreise herumlaufen, Sie spüren nur die Schwere Ihrer Beine im dichten Schnee, Ihre Hilferufe verhallen ungehört im Wind. Wie klein fühlt man sich dann? Wie weit weg kann dann das Zuhause sein?

Zuhause. Das Lexikon definiert es sowohl als Ort der Herkunft als auch als ein Ziel oder einen Bestimmungsort. Und der Sturm? Der Sturm verweht auch meine Gedanken. Oder wie es Dante ausdrückte: ‚Gerade in der Mitte

meiner Lebensreise befand ich mich in einem dunklen Walde, weil ich den rechten Weg verloren hatte.‘

Doch ich sollte den richtigen Weg finden, allerdings an einem äußerst merkwürdigen Ort ...“

Was ist Ihr gedankliches Zuhause?

Was genau ist Ihre Herkunft und was sehen Sie als Ihre Bestimmung, als Ihr Ziel?

Im weiteren Verlauf des Films wird deutlich, dass es die Bestimmung von Patch Adams ist, Arzt zu werden. Allerdings will er nicht nur Mediziner werden. Er will mehr. Er will eine andere Art von Medizin. Eine andere Art von Einstellung.

Bei einer Anhörung vor dem staatlichen Prüfungsausschuss hält er eine beeindruckende Ansprache:



„Ein Arzt sollte es nicht als einzige Aufgabe ansehen, den Tod zu verhindern. Sondern muss auch für eine Verbesserung der Lebensqualität sorgen. Und deshalb kann es vorkommen, dass man gewinnt oder verliert.

Behandelt man aber einen Menschen und nicht nur eine Krankheit, dann gewinnt man immer, egal wie das Ergebnis ist. Dieser Saal hier ist voll von Medizinstudenten.

Lasst euch nicht von ihnen anästhesieren. Lasst euch nicht von ihnen gefühllos machen für das Wunder des Lebens. Lebt in Ehrfurcht vor dem großartigen Mechanismus des menschlichen Körpers. Das sollte im Mittelpunkt eurer Studien stehen und nicht die Jagd nach guten Noten, die euch kein Gefühl dafür vermitteln können, was für einen Arzt jemand benötigt. Und wartet nicht, bis ihr auf der Station seid, um eure Menschlichkeit wiederzubekommen. Übt die sprechende Medizin. Fangt an, mit Fremden zu sprechen, mit euren Freunden, mit Leuten, die sich verwählt haben. Und pflegt die Freundschaft mit den fantastischen Menschen dort hinten, den Krankenschwestern, die euch viel beibringen können. Sie haben unmittelbaren Kontakt mit den Menschen. Sie waten durch Blut und Scheiße. Sie können euch unglaubliches Wissen vermitteln. Genauso wie die Professoren, die vom Herzen aufwärts noch nicht tot sind. Nehmt teil an ihrem Mitgefühl und lasst euch davon anstecken. „

Auf Nachfrage des staatlichen Prüfungsausschusses sagt Patch Adams:

**„Sir ich möchte von ganzem Herzen Arzt werden! Ich wollte Arzt werden, um anderen Menschen zu dienen.** Und darum habe ich wahrscheinlich alles verloren. Aber vielleicht habe ich auch alles gewonnen? Ich habe am Leben der Patienten und Angestellten im Krankenhaus teilgenommen. Ich habe mit ihnen gelacht und ich habe mit ihnen geweint. Ich habe die Medizin in den Mittelpunkt gestellt ...“

Hier einige Reflexionsfragen, die Sie für sich einmal beantworten können:



### Reflexionsfragen

- Warum wollten Sie selbst Führungskraft werden?
- Wollten Sie das von ganzem Herzen?
- Und wenn ja, wozu?
- Was war Ihre Intention dahinter?
- Wozu wurden Sie Führungskraft?
- Was konkret wollen Sie bewegen?
- Wozu wollen Sie Menschen führen?
- Was haben diese Menschen davon, von Ihnen geführt zu werden?

Zitat nach Wolfgang von Goethe:

**Wer die Menschen behandelt, wie sie sind, macht sie schlechter. Wer sie aber behandelt, wie sie sein könnten, macht sie besser.**

Wenn wir als Führungskräfte die Menschen, die wir führen, besser machen wollen, dann sollten wir sie auch so behandeln.

## ■ 1.6 Literaturhinweise

Sergio Bambaren: *Der träumende Delphin*. Piper, München 2010, S. 53–54

Thomas A. Harris: *Ich bin o.k. du bist o.k. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse*. Rowohlt, Reinbek 2002

Ulrike Scheuermann: „Die zweite Seite“. In: *Praxis Kommunikation* 6/2015, S. 20–22

Ulrike Scheuermann: *Innerlich frei. Was wir gewinnen, wenn wir unsere ungeliebten Seiten annehmen*. Knaur, München 2016

Film: *Patch Adams*. Hauptrolle Robin Williams, deutsche Synchronisation oben zitiert

# Index

## A

Alles, Angelika 34, 48  
Allianz 30  
Altana 30  
Anerkennung 8, 42, 47f., 60f.  
Anstrengung 138f.  
Antreiber 135  
Arbeitsblätter 249  
Arbeitsklima 177f.  
Aufbruchphase 73, 76, 78, 87, 89f.  
Auflösungsphase 73  
Augenhöhe (Film) 12  
Auseinandersetzungphase 73, 75, 77f., 87f.,  
90

## B

Babyboomer 172  
Bambaren, Sergio 16  
Bartens, Werner 53  
Berndt, Christina 207  
Bihler, Roland 225ff.  
Bindung 57, 63ff., 69  
Bon Jovi, Jon 285  
Bosch 29  
Bourani, Andreas 287  
Bouvier, Pierre 285  
Busoni, Ferruccio 210

## C

Churchill, Winston 243  
Coach 100  
Csikszentmihalyi, Mihaly 164f.

## D

Dauer 118, 120, 122  
Deutsche Bank 29  
Dialog 168  
Die Toten Hosen 287  
Diplomatie 26  
Distanz 118ff.  
Drei-Zonen-Modell 109, 111f.  
Drux, Paul 79

## E

Ebner-Eschenbach, Marie von 169  
Ehrlichkeit 26, 276  
Einstein, Albert 244  
Einstiegsübung 2  
Emerson, Ralph Waldo 127, 211  
Empathie 52f., 55  
Entscheider 98  
Erlaubnis, innere 147f.  
Erneuerer 99  
Ernsthaftigkeit 204ff., 210

## F

Fachexperte 99  
Familienkultur 214f., 218  
Farin Urlaub Racing Team 285  
Feedback 168, 180ff., 277f.  
Franklin, Benjamin 243  
Freiheiten, fünf 282  
Fremdwahrnehmung 53, 278  
Führungskräftefeedback 277f.  
Führungsleitlinien 29, 31, 33, 35ff., 48ff.

Führungsselbstverständnis 231 ff., 286  
Führungsstil 86 ff.  
Fußballweltmeisterschaft 76 ff.

## G

Galgenhumor 194  
Gallup-Studie 58 ff., 67  
Ganzsein 13  
Generationen 171 ff.  
Generation X 172  
Generation Y 173, 175  
Generation Z 173 ff.  
Gensheimer, Uwe 79  
Gerechtigkeit 146  
Glaubwürdigkeit 235  
Gockel, Christine 205 f.  
Goethe, Johann Wolfgang von 18, 107  
Gottman, John 40, 42, 45  
Götze, Mario 76, 78  
Groetzki, Patrick 79  
Grün, Anselm 243  
Grundeinstellung 2 ff., 10 f., 43  
Gruppenarbeit, lösungsorientierte  
82

## H

Haas, Verena de 144  
Haderlein, Noemi 171  
Hafermalz, Stefanie 181 ff.  
Handball-Europameisterschaft 79  
Harmonie 139 f.  
Hauser, Jürgen 68, 70  
HBDI-Modell 280  
Herbst, Christoph Maria 272  
Herrhausen, Alfred 244  
Herzberg, Frederick 148 f.  
Hierarchiekultur 215, 219  
Hinz, Petra 276  
Hohn 194  
Humor 191 ff., 198 ff.  
Hüther, Gerald 241

## I

Identifikation 57 ff.

Ironie 193, 196  
Itt, Edgar 229

## J

Johnson, Spencer 94

## K

Kerber, Angelique 8  
Klarheit, innere 234, 240, 242  
Klose, Miroslav 76 f.  
Komfortzone 109 f.  
Kommunikator 99  
Komplexitätsreduzierung 231 ff.  
Konfliktlösung 153 ff.  
Konfliktsituation, Verhaltenstendenzen in  
153 ff.  
Kontrolleur 99  
Konzert 285 f.  
Kritik 39, 42, 47, 60, 182  
Krüger, Jens 21  
Kultur 213 ff., 223 ff.  
Kulturbestandsaufnahme 217 f.  
Kulturmodell 213 ff.  
Kulturveränderung 218 ff.  
Kumpf, Eva 181 ff.

## L

Lahm, Philipp 77 f.  
Lange, Dieter 241  
Laotse 244  
Leader 98  
Lebensfreude 25  
Lechleitner, Norbert 37  
Lied 286 f.  
Lindenberg, Udo 286  
Lob 40, 60  
Loriot 198  
Löw, Joachim 76 ff.

## M

Maizière, Thomas de 275  
Malik, Fredmund 105  
Manager 98

Mandela, Nelson 246 f.  
 Mannschaftskapitän 99  
 Meck, Andreas 83, 217  
 Merkel, Angela 275  
 Metapher 245 f.  
 Metzner, Frank 103  
 Meyle, Gregor 284  
 Meylensteine 284  
 Mitarbeiterbefragung 277 f.  
 Mitarbeiter, Einschätzung der 124, 141 f.  
 Mitarbeitererwartungen 185 f.  
 Mitarbeitergespräch 22 ff., 27 f., 32, 46 f., 62  
 Mitarbeiterweiterentwicklung 130 ff.  
 Moderator 100  
 Mörstedt, Antje-Britta 172  
 Motivation 113 f., 135 ff.  
 Musik 284 ff.

## N

Nähe 118 f., 121  
 Naidoo, Xavier 286, 288 f.  
 Netzwerkkultur 216 f., 220  
 Nink, Marco 59, 61

## O

Offer, Michael 272 ff.  
 Ordnung 26  
 Orientierungsphase 73, 75, 77, 87 f., 90, 95

## P

Panikzone 111 f.  
 Partizipation 178 f.  
 Pelham, Moses 289  
 Perfektion 136 f.  
 Persönlichkeit 117  
 Persönlichkeitsmodell 117, 280 f.  
 Pink Floyd 287  
 Planer 99  
 Politikverdrossenheit 275 ff.  
 Prinzip Garage 282 f.  
 Produktionsphase 73, 76, 78 f., 87, 89 f.  
 Projektarbeit, lösungsorientierte 82  
 Projektion 14, 16  
 Pulitzer, Joseph 244

## Q

Quiske, Christo 161

## R

Reformingphase 74  
 Reiss-Profil 150  
 Resilienz 207 ff.  
 Reuss, Marco 78  
 Riemann, Fritz 117  
 Riemann-Thomann-Kreuz 117 f., 120 f., 127, 213,  
 238  
 Röder, Nicole 50 f.  
 Rolle 97 f., 100 ff., 108, 111 ff.  
 Rollenverständnis 100

## S

Saint-Exupéry, Antoine de 243  
 Salomo, König von Israel 54 f.  
 Sambora, Richie 285  
 Sarkasmus 193, 196  
 Satir, Virginia 282  
 Schäuble, Wolfgang 272 ff.  
 Scheuermann, Ulrike 13, 15 f., 241  
 Schlagfertigkeit 195, 197, 202  
 Schmidt, Helmut 275  
 Schnelligkeit 137 f.  
 Schulz von Thun, Friedemann 106 f., 109, 166,  
 201, 235, 239 ff., 246  
 Schwächen eliminieren 131 f.  
 Schweinsteiger, Bastian 85  
 Schweitzer, Albert 243  
 Sechs-Felder-Matrix 221 ff.  
 Selbstbild 278  
 Selbstreflexion 121 ff.  
 Selbstverantwortung 25  
 Selbstwahrnehmung 52  
 Siemens 29  
 Sigurdsson, Dagur 79, 178  
 Simmerl, Werner 40  
 Simple Plan 285  
 Simunic, Marino 225 ff.  
 Sinatra, Frank 287  
 Sing meinen Song – Das Tauschkonzert 284  
 Situationskomik 192, 195, 201  
 Sparkasse Karlsruhe Ettlingen 33

Spontaneität 195, 197  
 Spott 194, 202  
 Sprenger, Reinhard K. 161  
 Springsteen, Bruce 285  
 Spruch, witziger 195, 197  
 Standpunkt, eigener 64  
 Stärke 140f.  
 Stärken stärken 130ff.  
 Starkultur 216, 219  
 Steinmeier, Frank-Walter 275  
 Stiefel, Rolf T. 221  
 Stretchzone 110ff.  
 Stromberg, Bernd 271f.  
 Stürmer, Christina 285  
 Symbol 245f.

**T**

Teamführung 90ff.  
 Team, inneres 106ff.  
 Teamphasen 73ff.  
 Thérèse von Lisieux 211  
 The Voice of Germany 284  
 Thomann, Christoph 118  
 Toleranz 234  
 Trainer 100  
 Trennung 68f.  
 Tuckman, Bruce 73f.

**U**

Übertragung 15  
 Umsetzung 27  
 Unsicherheit 162f., 165f.  
 Unternehmenskultur 213ff., 223ff.  
 Unternehmenswerte 29ff.  
 Unterschemmann, Martin 198f., 202

**V**

Vehrkamp, Robert 275  
 Verantwortung 103ff.  
 Vertrauen 66f., 72, 83f., 178f.  
 Visionär 98  
 Voelter, Christoph 225ff.  
 Vorbildfunktion 64f.

**W**

Wechsel 118, 120, 122  
 Wegmann, Anna 50f.  
 Weil, Albert 156, 161, 163, 213  
 Werte 19ff., 35ff.  
 Wertechek 19ff.  
 Werteklarheit 31  
 Wertekongruenz 26, 30  
 Werte- und Entwicklungsquadrat 166ff.  
 Wertschätzung 24  
 Wertschätzungskonto 39f.  
 Wienczek, Patrick 79  
 Williams, Robin 16  
 Williams, Serena 8  
 Wippermann, Peter 21  
 Witz 195f., 202, 210  
 Wolf-Britsch, Sylvia 181ff.  
 Wolff, Andreas 79  
 Wolf, Katja 181ff.  
 Wortwitz 193, 196, 201

**Z**

Zitate für Führungsarbeit 242ff.  
 Zufriedenheit 57, 63ff.  
 Zwei-Faktoren-Theorie 148ff.  
 Zynismus 193, 196