

# Positive Leadership

## Entstehung und Geschichte der Positiven Psychologie

*“Positive Psychology is the scientific study of what enables individuals and communities to thrive”*

IPPA Statement

Die Positive Psychologie beschäftigt sich mit den positiven Aspekten des menschlichen Lebens – sie möchte systematisch psychologische, soziale und gesellschaftliche Faktoren gelingenden Lebens erforschen.

## Ziele der Positiven Psychologie

- Sich ebenso sehr mit Stärken als auch mit Schwächen befassen
- Sich ebenso sehr mit dem Aufbau der schönen Seiten des Lebens befassen, als auch mit der Verbesserung der Widrigkeiten
- Den Auftrag, das Leben herkömmlicher Menschen erfüllend zu gestalten und ebenso ernst zu nehmen wie die Heilung von Krankheiten
- Interventionen entwickeln, die das Wohlbefinden steigern und nicht nur das Leiden lindern

## Prominente Vertreter

- Martin E.P. Seligman
- Barbara Fredrickson
- Ed Diener
- Sonja Lyubomirsky
- Chris Petersen
- Mihaly Csikszentmihalyi

## Die Positive Psychologie nach Willibald Ruch

Nach Ruch möchte die Positive Psychologie das Feld der Psychologie erweitern und eine Ausbalancierung der Themen erreichen. Dafür untersucht die Positive Psychologie die Ebenen

- des **positiven Erlebens** (z.B. positive Emotionen)
- der **positiven Eigenschaften** (z.B. Tugenden, Charakterstärken) und
- der **positiven Institutionen** (Rahmenbedingungen von Institutionen, die ein Wachstum erlauben).

## Geschichte der Positiven Psychologie

Die Geschichte reicht bis in die Antike zurück, in welcher sich Philosophen unter anderem bereits mit der Erforschung des Glücks beschäftigt haben. Hier einige der Meilensteine:

- Philosophen Athens & Asiens (Konfuzius, Lao-Tse)
  - Fragen des guten Lebens, Tugend
- Religionsgründer & Theologen
  - Dienst der Menschheit
- Psychologie des frühen 20. Jhdt.
  - Hochbegabung, Talent
- Humanistische Psychologie (Rogers, Maslow)

- Selbstverwirklichung
- Studium verschiedener Phänomene, die jetzt unter dem Dach der Positiven Psychologie Platz haben

Der Name Positive Psychologie existiert offiziell seit 1958, ist allerdings bereits 1954 bei Maslow zu finden. Richtig startete die Entwicklung der Positiven Psychologie mit Martin Seligmans Antrittsrede als Präsident der American Psychological Association (APA) im Jahr 1998. Seitdem gab es einen explosionsartigen Anstieg an Forschungsarbeiten und Büchern, sowie die Entstehung des eigenen „Journal of Positive Psychology“ 2006. 2007 wurde die IPPA (International Positive Psychology Association) gegründet und organisiert seit 2009 zweijährig einen weltweiten Kongress.

### Anwendungen der Positiven Psychologie

- Authentic Happiness Coaching (Seligman)
- Positive Health (Seligman; Esch)
- Positive Psychotherapy (Seligman, Rashid & Parks)
- Positive Education (Seligman, Ernst, Gillham, Reivich & Linkins; Waters)
- Positive Schools
- Positive Organizational Citizenship Behavior (Luthans & Youssef)
- Positive Leadership (Cameron)
- Positive Interventions (Sin & Lyubomirsky; Seligman)

### Begriffsdefinitionen

- Subjektives Wohlbefinden nach Diener
  - Positive Emotionen (Affektiver Teil)
  - Lebenszufriedenheit (Kognitiver Teil)
- Happiness nach Lyubomirsky
  - Glück ist
    - 50 % genetisch
    - 10 % Umgebung
    - 40 % Handeln und Denken
- Wohlfühlglück
  - Das angenehme Leben – hedonistisches Glück
- Werteglück
  - Das erfüllte Leben – eudaimonisches Glück



Albert Einstein hat schon gesagt:

*„Jeder ist ein Genie! Aber wenn Du einen Fisch danach beurteilst, ob er auf einen Baum klettern kann, wird er sein ganzes Leben glauben, dass er dumm ist.“*

Mit der Konzentration auf Stärken können Sie außergewöhnliche Ergebnisse erzielen. Peter F. Drucker hat dieses Prinzip bereits 1967 in seinem Buch »The Effective Executive« zum ersten Mal vorgestellt. Dort zählt er die vielen Eigenschaften auf, die man von Führungskräften heute erwartet, um dann zu dem Schluss zu kommen:

*»Was hier gefordert wird, ist ein universelles Genie – und universelle Genies sind seit jeher ein knappes Gut. Die Erfahrung der menschlichen Spezies deutet stark darauf hin, dass die einzige im Überfluss vorhandene Art Mensch der universelle Stümper ist. Aus diesem Grund werden wir unsere Organisationen mit Leuten besetzen müssen, die sich bestenfalls in einem dieser Bereiche hervortun. Und es ist mehr als wahrscheinlich, dass sie höchstens Grundkenntnisse in allen anderen Bereichen mitbringen. Wir werden lernen müssen, unsere Organisationen so auszulegen, dass jeder Mensch mit herausragenden Fähigkeiten in einem wichtigen Bereich seine Stärken auch effektiv einsetzen kann.«*

## Begriffsabgrenzungen

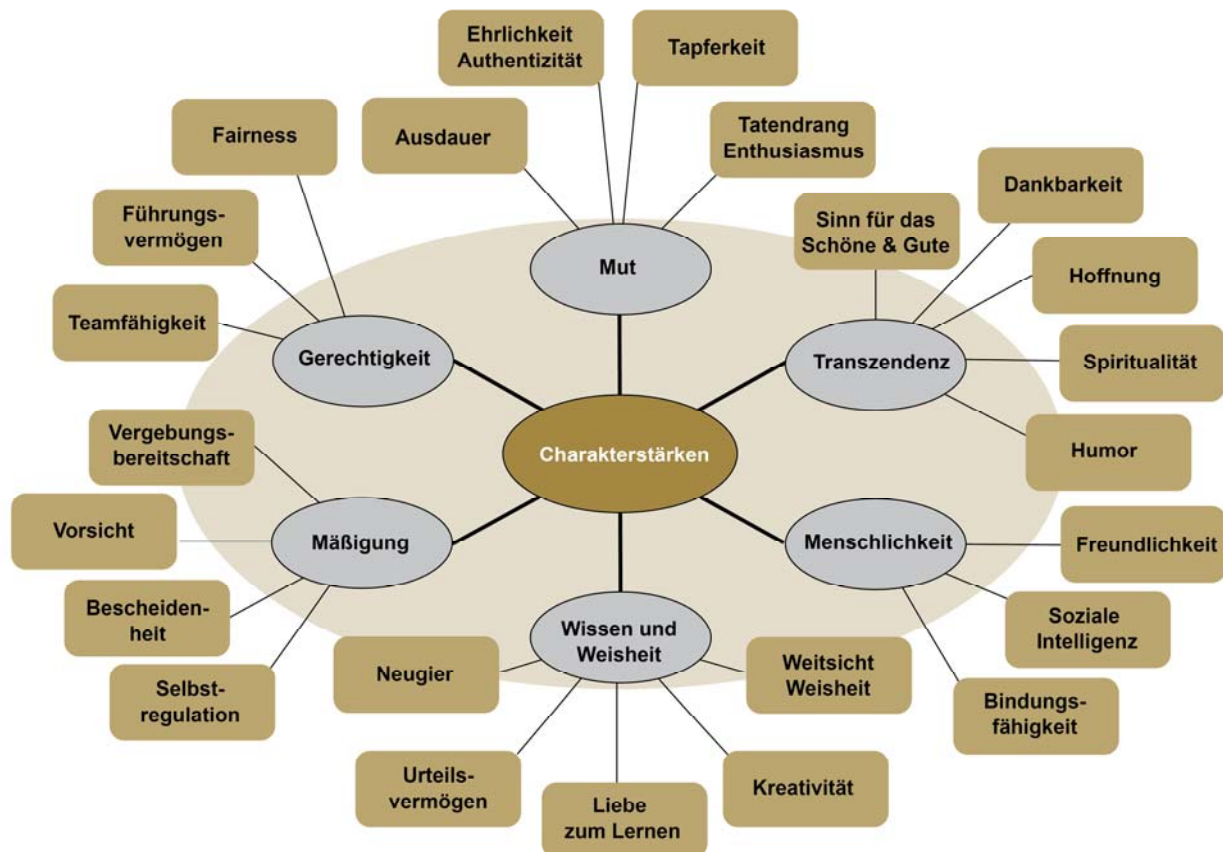
**Begabung** oder **Talent** ist eine besondere Leistungsvoraussetzung einer Person. Begabungen setzen stets auch eine genetische Komponente voraus. Spezifische leistungsfördernde Persönlichkeitsfaktoren, familiäre, schulische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen sind jedoch ebenso unerlässlich (vgl. Heid/Fink 2004). Begabung äußert sich durch eine relativ frühe spezifische Ansprechbarkeit für ein bestimmtes Material, eine bestimmte Aufgabe, für eine bestimmte Sache.

**Stärken** sind Fähigkeiten oder Fertigkeiten, die durch Erfahrungen, Anwenden und Training ausgebaut werden können. Diese Fähigkeiten sind in einem spezifischen Kontext hilfreich und zielfördernd und werden daher hier als Stärken benannt. In einem anderen Kontext würden sich die gleichen Fähigkeiten vielleicht als hemmend darstellen, dann würde hierfür der Begriff Schwäche gewählt. Das heißt, Stärken sind kontextspezifisch. Jeder Mensch hat Signaturstärken, die im Vergleich zu den anderen überdurchschnittlich stark ausgeprägt sind. Diese sollte er im Alltag so oft wie möglich einsetzen, um ein erfülltes Leben gestalten zu können.

Unter **Tugend** (Herkunft: taugen im Sinne einer allgemeinen Tauglichkeit, lat. virtus) versteht man eine Fähigkeit und innere Haltung, das Gute mit innerer Neigung (leicht und mit Freude) zu tun. Im allgemeineren Kontext bezeichnet man mit Tugend den Besitz einer positiven Eigenschaft. Es wird unterschieden zwischen angeborener und erworbener Tugend (durch Übung, also oftmaliges Tun des Guten). Als die vier klassischen Grundtugenden (nach Platon, Kardinaltugenden) gelten Klugheit (Weisheit), Gerechtigkeit, Tapferkeit und Mäßigung. Für Aristoteles ist Tugend der Weg zur Glückseligkeit. Die Glückseligkeit wird hier aber nicht verstanden als subjektives Glücksgefühl, sondern als geglücktes Leben. Das Leben glückt dann, wenn der Mensch die Möglichkeiten verwirklicht, die in ihm angelegt sind (Entelechie), d.h., seine Stärken einsetzt und lebt.

## Literaturhinweise

Auhagen, Ann Elisabeth (Hrsg.) (2004). Religiosität und Spiritualität. Anleitung zum „besseren“ Leben. Weinheim: Beltz PVU.



### Was ist eine Charakterstärke?

- Charakterstärken wirken auf verschiedene „Erfüllungen“ (*fulfillments*), welche ihrerseits das „gute Leben“ ausmachen (für andere wie für sich selbst)
- Obwohl durch solche Stärken auch wünschenswerte Resultate erzielt werden, liegt der moralische Wert in der Stärke selbst, auch wenn diese keine offensichtlichen, lohnenden Resultate hervorbringt
- Das Zeigen einer Stärke durch eine Person stellt die Personen in der Umgebung nicht in den Schatten
- Wenn das Gegenteil einer in Betracht gezogenen Stärke ebenfalls eine Stärke darstellt, handelt es sich dabei nicht um eine Charakterstärke
- Die Stärke muss im Verhalten eines Individuums messbar sein (Gedanken, Gefühle, Handlungen) und Trait-ähnlich sein, indem Konsistenz und Kontingenz vorhanden sind
- Die Stärke ist klar von den anderen Stärken abgrenzbar und kann auch nicht in diese übergeführt werden
- *Vorbilder*: Die Charakterstärke zeigt sich bei Leuten, die von den meisten anderen auch als Vorbild in Bezug auf diese Charakterstärke gesehen werden
- *Wunderkinder*: Es existieren Menschen, die bezüglich dieser Stärke als „Wunderkinder“ angeschaut werden. Bei ihnen zeigt sich das Merkmal in sehr frühem Alter
- Es muss auch einige Menschen geben, die nicht einmal einen Ansatz der Stärke besitzen (*character imbeciles*)
- Jede größere Gesellschaft erstellt Institutionen und Rituale, die der Kultivierung und der Ausübung von Stärken und Tugenden dienen



Als ein Forschungsprojekt der Positiven Psychologie wurde unter der Leitung der Psychologen Christopher Peterson und Martin Seligman in Zusammenarbeit mit dem amerikanischen Values-In-Action (VIA) Institute ein Fragebogen zur Messung von psychologischen Stärken und Tugenden entwickelt und in dieser Form seit 2004 weltweit eingesetzt. Der unter der Bezeichnung VIA-IS („Inventory of Strengths“) bekannt gewordene Charakterstärkentest erfasst 24 Stärkenausprägungen, die sich auf sechs übergeordnete Tugenden verteilen. Es sind dies die die folgenden Stärken:

#### Weisheit und Wissen (Tugend)

- Kreativität, Einfallsreichtum und Originalität
- Neugier und Interesse
- Urteilsvermögen, kritisches Denken und Aufgeschlossenheit
- Liebe zum Lernen
- Weisheit, Weitsicht bzw. Tiefsinn

#### Mut (Tugend)

- Tapferkeit und Mut
- Ausdauer, Beharrlichkeit und Fleiß
- Authentizität, Ehrlichkeit, Aufrichtigkeit und Integrität
- Enthusiasmus, Tatendrang und Begeisterungsfähigkeit

#### Liebe und Humanität/Menschlichkeit (Tugend)

- Bindungsfähigkeit und Fähigkeit zu lieben
- Freundlichkeit, Großzügigkeit, Fürsorge und Altruismus
- Soziale Intelligenz bzw. soziale Kompetenz

#### Gerechtigkeit (Tugend)

- Teamwork, Zugehörigkeit und Loyalität
- Fairness, Gleichheit und Gerechtigkeit
- Führungsvermögen

#### Mäßigung (Tugend)

- Vergebungsbereitschaft/Verzeihung und Gnade
- Bescheidenheit und Demut
- Vorsicht, Klugheit und Diskretion
- Selbstregulation, Selbstkontrolle und Selbstdisziplin

Die deutschsprachige Adaptation wurde am Lehrstuhl für Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik der Universität Zürich unter der Leitung von Prof. Dr. Willibald Ruch vorgenommen und wird dort fortlaufend weiterentwickelt.

#### **Kostenloser Test der Charakterstärken**

Das VIA Institute on Character bietet den kostenlosen Test Ihrer Charakterstärken auf <http://www.viacharacter.org> an. Klicken Sie auf „Surveys“, dann auf „Enter the survey center“. Hier müssen Sie sich kurz registrieren und können dann einen Test mit 240 Fragen beantworten (auf Deutsch). Nach Beendigung des Tests erhalten Sie umgehend Ihre fünf Kernstärken.

Auch die Universität Zürich bietet diesen Test an. Sie finden ihn unter der folgenden URL:

<http://www.charakterstaerken.org>. Der Fachbereich Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik des

Psychologischen Instituts stellt wissenschaftlich fundierten Tests zum Thema Charakter und Persönlichkeit kostenlos zur Verfügung.

### Literaturhinweise

Auhagen, A. E. (Hrsg.) (2004). Positive Psychologie – Anleitung zum „besseren“ Leben. Weinheim, Basel: Beltz Verlag.

Aspinwall, L. G./Staudinger, U. M. (Hrsg.) (2003). A psychology of human strengths: Fundamental questions and future directions for a positive psychology. Washington, D. C.: American Psychological Association.

Carr, A. (2004). Positive Psychology. The Science of Happiness and Human Strengths. New York: Brunner-Routledge.

McCullough, M. E./Snyder, C. R. (2000). Classical sources of human strength: Revisiting an old home and rebuilding a new one. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19, 1- 10.

Peterson, C./Seligman, M. E. P. (2004). Values in action (VIA) classification of strengths. Washington, D. C.: American Psychological Association.

Seligman, M. E. P. (2002). Authentic Happiness. Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment. New York: Free Press (Kap. 9).

Seligman, M. E. P. (2003). Der Glücksfaktor – Warum Optimisten länger leben. Bergisch Gladbach: Ehrenwirth Verlag.

Seligman, M. E. P./Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Snyder, C. R./Lopez, S. J. (2001). Handbook of positive psychology. New York: Oxford University Press.

### Signaturstärken

Signaturstärken sind die zentralen Stärken einer Person, deren Ausübung als belohnend empfunden wird. Peterson und Seligman postulierten, dass Menschen zwischen drei und sieben Signaturstärken besitzen, welche sie als individuell besonders bedeutsame Stärken definieren. Diese Anzahl ist allerdings bisher nicht empirisch belegt, sie definierten allerdings eine Checkliste für Signaturstärken:

- Ein Gefühl des Besitzes und der Authentizität gegenüber der Stärke („das bin wirklich ich“)
- Ein Gefühl der Aufgeregtheit während der Ausübung der Signaturstärke
- Vor allem zu Beginn eine steile Lernkurve, da stärkenbezogene Themen gewählt und diese praktiziert werden
- Kontinuierliches Lernen von neuen Wegen, die Stärke einzusetzen
- Ein Gefühl des Verlangens, in Übereinstimmung mit der Stärke zu handeln
- Ein Gefühl der Unvermeidlichkeit des Gebrauchs der Stärke, als ob man nicht gestoppt oder davon abgebracht werden kann, die Stärke zu zeigen
- Die Entdeckung der Stärke wie bei einer Erleuchtung
- Belebung und Aktivierung statt Erschöpfung nach der Ausübung
- Das Gestalten und Verfolgen von wesentlichen Projekten, welche sich um die Stärke drehen
- Intrinsische Motivation, die Stärke zu gebrauchen

# LEADERSHIP ABC

<b>A</b> Aktives Zuhören Stellen Sie sicher, dass Ihre Teammitglieder wissen, dass Ihre Ideen gehört und geschätzt werden.	<b>B</b> Beziehung Tragfähige, gelingende Beziehungen schaffen. Positive Beziehungen fördern.	<b>C</b> Charismatische Führung »Charisma ist die Qualität, die Leute dazu bringt, dir zu folgen. Es ist die Fähigkeit, zu inspirieren.« <i>Libo Lee /accocca</i>	<b>D</b> Danke sagen Fangen Sie noch heute an. Kleine Gesten erzeugen große Wellen.	<b>E</b> Empathie Empathie ermöglicht es uns, die Menschen, die wir führen, zu verstehen. Es hilft uns, eine bessere Kommunikation und Beziehung aufzubauen.	<b>F</b> Fragen stellen, Fragetechniken Wer fragt, der führt.	<b>G</b> Growth Mindset Führungskräfte mit einer wachstumsorientierten Denkweise sind gut darin, Chancen zu erkennen, wo andere vielleicht nur Probleme sehen.	<b>H</b> Handeln Konsequenz und Verlässlichkeit in unserem Handeln
<b>I</b> Innovation Innovation fördern. Etablieren Sie Foren, die zum Ideenschmelzen und Austausch dienen.	<b>J</b> Jetzt Nur im Hier und Jetzt ist Höchstleistung möglich.	<b>K</b> Kommunikation Eine offene und transparente Kommunikation schafft Vertrauen.	<b>L</b> Loyalität Loyalität entsteht dadurch, dass die Mitarbeitenden sich vom Unternehmen als Menschen ernst genommen fühlen.	<b>M</b> Motivation Motivation durch Ziele, Beziehung, Wertschätzung, Respekt, Selbstvertrauen und Autonomie	<b>N</b> Netzwerkorientierung Unterschiedliche Personen und Gruppen zusammenbringen. Sich ein stabiles Netzwerk aufbauen.	<b>O</b> Organisation Aufgaben priorisieren	<b>P</b> Positive Emotionen Ermöglichen positiver Emotionen
<b>Q</b> Qualität Prozesse optimieren	<b>R</b> Respekt Anderer zu respektieren bedeutet, sie in ihrem Wert anzuerkennen.	<b>S</b> Selbstkontrolle Sich in Selbstkontrolle zu üben, heißt Verantwortung für die eigene Gefühlslage und Erwartungshaltung zu übernehmen und sie entsprechend zu regulieren.	<b>T</b> Team-Spirit In einem Team, wo sich alle einem zuvor definierten Ziel verpflichtet fühlen und den Sinn im Handeln erkennen, gedeiht Team-Spirit.	<b>U</b> Überzeugung Vorlieben von Werten und Überzeugungen	<b>V</b> Vertrauen aufbauen Vertrauen entscheidet. Starke Vertrauensbasis mit Mitarbeitern schaffen.	<b>W</b> Werte Werte sind Teil der eigenen Identität. Die Werte eines anderen zu erkennen und zu respektieren, kann zu einer besseren Beziehung führen.	<b>X</b> Exzellenz Zu entwickelnde Fehler des Mitarbeiters oder eines Teams identifizieren und Strategien zur Verbesserung entwerfen.
							
<h2>Leadership in challenging times</h2> <h3>Führen - von Mensch zu Mensch.</h3>							
<b>Y</b> Führungspsychologie Vorbildfunktion einer Führungskraft und zwischenmenschliche Aspekte der Führung							
<b>Z</b> Zielsetzung Klare, attraktive, realistische, positive und erreichbare Ziele motivieren.							



## Leadership ist nicht ...

### **Inflexibilität**

Keine Bereitschaft, sich anzupassen oder zu verändern

### **Schwankender Wille**

... am (Leistungs-)Ziel festzuhalten

### **Mangelndes Vertrauen ...**

bedeutet mehr Angst, mehr Kontrolle, weniger Fehler, damit weniger Chancen.

### **Nicht nach Feedback fragen**

Konstruktive Kritik und Fragen ignorieren

### **Egozentrisch sein**

Persönliche Ziele priorisieren

### **Zu wenig und zu unspezifisch delegieren**

Keine Vorgaben machen

### **Zu wenig Orientierung geben**

Vision und Ziele aus den Augen verlieren.

### **Konflikten aus dem Weg gehen**

### **Favoriten haben**

Unfaire Bevorzugung, z.B. bei Beförderung

### **Schlechte Kommunikation am Arbeitsplatz**

Zu hoher Redeanteil, nicht zuhören (können)

### **Fehlen einer Vision**

Es fehlt ein kraftvolles Bild der Zukunft.

©Antje Heimsoeth, <https://www.heimsoeth-academy.com/mental/leadership-fuehrungskompetenzen-positiv-und-erfolgreich-fuehren-motivieren/>

## Leadership ist ...

### **Vertrauen gewinnen**

Schwächen als Führungskraft zeigen

### **Vertrauen entscheidet**

Keine Vorbehalte hegen, kein Misstrauen haben, nicht Angst haben, enttäuscht zu werden, Glauben schenken.

### **Authentizität**

Seinen eigenen Werten und Überzeugungen als Führungskraft treu bleiben

### **Vision für Entwicklungspotenzial einer gemeinsamen Zukunft**

Eine Vision ist wie ein Traum, der Zugkraft entfalten kann, eine Art Über-Ziel.

### **Entwicklung einer zukunftsorientierten Fehlerkultur**

### **Jedes Team braucht Werte**

Lassen Sie Ihr Team selbst über seine Werte entscheiden, damit sich Ihre Mitarbeiter mit diesen Werten identifizieren können.

### **Motivation**

Wer Mitarbeiter erreichen oder gar motivieren will, braucht Kenntnis von deren Werten.

### **Bereitschaft, sich selbst zu reflektieren**

Denk- und Handlungsmuster wahrnehmen

### **Starke Persönlichkeit**

Innerlich gefestigt sein. Bereitschaft zur ständigen Veränderung und persönliches Wachstum.

### **Mitfühlendes Verständnis**

Empathie und Rücksichtnahme auf die Perspektiven anderer zeigen

### **Versprechen einhalten**

Das tun, was man sagt.

### **Vorbild sein**

In die Verantwortung gehen oder zur Verantwortung stehen.

## 6 Motivationsfaktoren am Arbeitsplatz zur Motivation von Mitarbeitenden So motivieren Sie Ihre Mitarbeiter

„Führen ist vor allem das Vermeiden von Demotivation“, sagt Autor und Führungsexperte Reinhard Sprenger. Und mit dieser Aussage macht er eine der Kernaufgaben von Führung deutlich: Es gilt, andere zu inspirieren statt durch fahrlässige Führung zu demotivieren – um Aufgaben zu erledigen, sich als Team zu begreifen, Ziele zu erreichen und vieles mehr. Wie aber lässt sich Motivation im Team erzeugen und Demotivation vermeiden?

### Vertrauen entscheidet

Der Aufbau von Vertrauen im Team ist entscheidend für ein gutes Miteinander. Vertrauen basiert auf Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit – dabei spielen das eigene Handeln und Verhalten ebenso eine Rolle wie das Wissen um die Qualitäten und Loyalität des anderen. Als Führungskraft können Sie dieses Vertrauen fördern, indem Sie Ihren Teammitgliedern die Möglichkeit bieten, sich persönlich besser kennenzulernen und ein Gefühl dafür zu entwickeln, wie der oder die andere „tickt“. Denn gute Beziehungen untereinander führen zu Vertrauen im Team. So sagt Fußballtrainer Louis van Gaal, im Team müsse man voneinander wissen, was man kann und was man nicht kann. Es gelte, die Qualitäten des anderen zu entdecken. Van Gaal: „So entsteht von selbst ein gutes Verhältnis zwischen den Beteiligten, und das ist die Grundlage für den Erfolg. Alle Spieler müssen lernen, im Interesse der Mannschaft zu denken. Durch Disziplin und ständige Kommunikation untereinander kommt man von selbst zum Teambuilding.“ Als Führungskraft leben Sie die Art, zu kommunizieren, jeden Tag vor. Kommunizieren Sie regelmäßig, transparent und nachvollziehbar, mit Respekt und Klarheit dem Team gegenüber.

Schaffen Sie auch bei der virtuellen Zusammenarbeit im Homeoffice Formate, die informelle Begegnungen ermöglichen – ein wöchentliches Coffee-Date, wo jeder Teilnehmende auch davon berichten darf, was ihn gerade jenseits der To-Do-Liste beschäftigt und wo Sie sich als Führungskraft nach der ersten Viertelstunde verabschieden, um den Mitarbeitenden Raum zum Austausch ohne Anwesenheit eines Vorgesetzten zu bieten, oder etablieren Sie einen Wochenrückblick am Freitagmittag, der sich vielleicht gezielt dem Faux-Pas der Woche widmet, um zu zeigen: Jeder macht mal Fehler, lasst uns zusammen daraus lernen und niemand wird dafür verurteilt.

### Psychologische Sicherheit

Als soziales Wesen hat der Mensch in der Regel Angst vor Verurteilung, Ausgrenzung oder Verlust. Bei der Arbeit wirkt sich das menschliche Bedürfnis nach Akzeptanz, Zugehörigkeit und Sicherheit auf das Denken, Fühlen, Handeln und Verhalten der einzelnen Teammitglieder aus. Als Führungskraft ist es deshalb wichtig, den Mitarbeitenden psychologische Sicherheit zu vermitteln. Schaffen Sie eine Atmosphäre, in der jedes Teammitglied sich so sicher fühlt, dass offen gesprochen wird – ob es um die Einschätzung einer Situation oder eines Sachverhalts geht, um das Einräumen eines Fehlers oder das Mitteilen von Befürchtungen oder Sorgen. Wichtig ist, dass Sie glaubwürdig und verlässlich vermitteln, dass Sie Ihre Mitarbeitenden so akzeptieren wie sie sind. Leben Sie Ihnen vor, dass sie sich vor den Konsequenzen von Fehlern nicht zu fürchten brauchen.

Das bedeutet nicht, dass Sie suggerieren sollen: „Du kannst ruhig Mist bauen, das macht gar nichts!“, sondern dass Sie deutlich machen: „Ich reiße niemandem den Kopf ab, wenn er einen Fehler macht, sondern möchte, dass wir alle daraus lernen und es das nächste Mal besser machen. Doch um den Fehler analysieren und daraus lernen zu können, hilft nur schonungslose Offenheit. Also, vertuscht nichts, schiebt die Verantwortung nicht weg, sondern steht zu euren Fehlern.“

Der psychologischen Sicherheit Ihrer Mitarbeitenden dient es auch, wenn Sie die Meinung der einzelnen Teammitglieder schätzen, sich aktiv Meinungen und Einschätzungen einholen und dazu ermutigen, sich frei zu äußern. Auch wenn es Meinungen sind, die Ihren Überzeugungen widersprechen, gilt es, diese zuzulassen und sich ruhig und offen anzuhören. Kontroverse Diskussionen können förderlich sein, um mehrere Perspektiven auf einen Sachverhalt zu gewinnen und damit vielleicht auch aufzudecken, wo es noch Optimierungsbedarf gibt.



### Klares Erwartungsmanagement

Wie schon anfangs erwähnt, ist gute Kommunikation wichtig für den Erfolg von Teamarbeit. Fragen Sie Mitarbeiter nach deren Erwartungen an Sie und an die Zusammenarbeit. Kommunizieren Sie als Führungskraft klar, welche Erwartungen Sie ans Team und an die einzelnen Teammitglieder haben. Was nicht ausgesprochen, aber trotzdem erwartet wird, kann zu Enttäuschungen und Frust führen – auf beiden Seiten. Werden Erwartungen nicht ausreichend kommuniziert, laufen Sie Gefahr, dass man Sie falsch versteht und Ihre Erwartungen nicht erfüllt werden. Was Sie von Ihren Mitarbeitenden erwarten, sollten zuallererst Sie selbst wissen. Sind Sie sich hier nicht im Klaren darüber, bleibt es auch für andere unklar. Setzen Sie sich deshalb zunächst mit Ihren Erwartungen auseinander:

- Welches Vorgehen wünschen Sie sich bei bestimmten Abläufen oder Prozessen?
- Worauf legen Sie besonderen Wert (z. B. Eigeninitiative, Innovation, Reflexion, etc.)?
- Was hat für Sie Priorität in der Erledigung von Aufgaben?

Nun gilt es, diese Erwartungen klar zu formulieren und an Ihre Mitarbeitenden zu kommunizieren. Sie sind für Ihr Team eine Orientierungshilfe, reduzieren Missverständnisse, steigern die Einsatzbereitschaft und reduzieren die Angst vor Aufgaben. Begründen Sie Ihre Erwartungen, so dass sie für Ihr Team nachvollziehbar werden. Und stellen Sie durch Rückfragen sicher, dass alle sie verstanden haben. Wer wirklich weiß, was von ihm erwartet wird, ist motivierter bei der Aufgabenerfüllung.

### **Inneres Feuer**

Kaum etwas ist demotivierender fürs Team als eine Führungskraft, die selbst schon innerlich gekündigt hat und entsprechend demotiviert agiert. Nur wer selbst motiviert ist, kann auch andere motivieren. Im Wort Motivation steckt das lateinische Wort „movere“ (=bewegen) und das Wort „Motiv“. Das Motiv ist der Grund, sich zu bewegen. Motivation ist der Antrieb für menschliches Verhalten und ein Ziel, zu erreichen. Erfolgreiche Führungskräfte „brennen“ für das, was sie erreichen wollen. Eine solche Leidenschaft beflügelt und reißt, im Falle einer motivierten Führungskraft, auch das Umfeld mit – das innere Feuer sorgt für Funkenflug, entzündet weitere Feuer. Der berühmte Funke, der bei Ihrem Team im Idealfall zum Flächenbrand führt, kann nur von einem Feuer stammen. Wer Begeisterung schaffen will, muss als Führungspersönlichkeit selbst mit Leidenschaft dabei sein.

Wie wollen Sie sonst Ihre Mitarbeitenden inspirieren und mitreißen? Reflektieren Sie sich als Führungskraft selbst: Interessieren Sie sich für das, was Sie gerade tun? Was motiviert Sie wirklich? Was entfacht in Ihnen das Feuer, das Sie Anstrengungen, Herausforderungen und Hürden meistern lässt, wieder und wieder?

Viele Führungskräfte unterschätzen, wie stark ihre eigene Einstellung die Performance des Teams beeinflusst. Die mentale und emotionale Stärke eines Teams speist sich u.a. aus der Freude an der Tätigkeit, an gemeinsamen Erfolgen, an dem Spaß miteinander – und aus der Art und Weise, wie Sie als Führungskraft mit dem Team umgehen. Zur Motivation gehören Spaß, Freude, eine gewisse Leichtigkeit im Umgang mit den Herausforderungen des Arbeitslebens. Wie gut das Betriebsklima ist, darauf haben Sie als Führungskraft einen erheblichen Einfluss. Je mehr Freude Ihre Mitarbeiter an der Zusammenarbeit im Team und mit Ihnen haben, desto besser wird auch die Stimmung sein. Sie können Ihren Teil dazu beitragen, jeden Tag aufs Neue. Beginnen Sie den Arbeitstag mit einer freundlichen Begrüßung, pflegen Sie regelmäßig den Kontakt zu allen. Zeigen Sie Menschlichkeit und Herzlichkeit.

Wer auch in Krisen lächelt, überwindet viel eher die Verbissenheit, die Stress oft erzeugt – und animiert sein Umfeld, mitzulächeln. Das setzt nicht nur bei Ihnen förderliche positive Energie frei. Mit anderen Worten: Lachen tut gut – es fördert die Leistung und die Gesundheit gleichermaßen. Bitte verwechseln dies nicht damit, dass Sie ständig gut drauf sein müssen und als Entertainer auftreten müssen. Gute Stimmung erhöht aber die Kreativität, steigert die Leistungsfähigkeit, verbessert die Informationsaufnahme, schafft Risikobereitschaft und last, but not least, steigert das Miteinander im Team.

### **Wertschätzung, Anerkennung & echtes Interesse**

Zu den tief verankerten sozialen Bedürfnissen eines Menschen zählt neben der bereits erwähnten Zugehörigkeit auch die Anerkennung. Pep Guardiola, einer der besten Fußballtrainer der Welt, sagt zum entscheidenden Wir-Gefühl im Team: „Das Gefühl, erwünscht zu sein und gebraucht zu werden, ist das Wichtigste in unserem Leben. Das gilt für die Menschen um uns herum ebenso wie für einen Club. Sie sollen dir zeigen, dass sie dich wollen, und du brauchst die Vorstellung, dass du dort Spaß haben wirst“ (Guardiola, 2013). Wird der Wunsch nach Wertschätzung und Anerkennung nicht ausreichend befriedigt, fühlen sich Mitarbeitende nicht ans Unternehmen gebunden, wie der Gallup Engagement Index jedes Jahr aufs Neue vor Augen führt.



Eine motivierende Führung wirkt sich nicht nur positiv auf den einzelnen Mitarbeitenden aus, sondern auf die gesamte Unternehmenskultur. Wenn Führungskräfte Wertschätzung und Anerkennung leben, trägt dies maßgeblich zum Verbleib im Unternehmen bei. Wertschätzung ist eine Haltung, die Sie durch Verhalten und positive Sprache zum Ausdruck bringen können. Hier geht es um den Wert einer Person. Mit Anerkennung honorieren Sie hingegen eine erbrachte Leistung oder Anstrengung dieser Person.

Bevor Sie als Führungskraft in ein Mitarbeitergespräch gehen, fertigen Sie eine Liste an: Ich schätze an meinem Mitarbeiter/meiner Mitarbeiterin xy ... Das sollten Sie vor allem dann tun, wenn Sie ein sehr negatives Bild von diesem Menschen haben. Damit weiten Sie Ihren Blick auf Ihr Gegenüber – aus dem negativen Tunnelblick wird ein vollständigeres Bild. Wir neigen oft dazu, nur auf Fehler, Macken, Defizite und Schwächen des anderen zu schauen und vor allem diese wahrzunehmen. Das trübt unser Urteil. Wertschätzung, und damit Ihre innere Haltung zu anderen, lässt sich trainieren. Anerkennung und Wertschätzung bauen unseren Selbstwert auf.

Haben Sie Schwierigkeiten, andere Menschen wertzuschätzen? Können Sie andere akzeptieren und achten, so wie sie sind? Schätzen Sie sich selbst wert? Wertschätzung beginnt bei uns selbst. Ein stabiles Selbstwertgefühl, Selbstvertrauen und –achtung helfen uns dabei, andere Menschen so zu akzeptieren, wie sie sind. Wem als Führungskraft ein positives Menschenbild fehlt und wer sich selbst nicht positiv wahrnehmen kann, dem sei geraten: Arbeiten Sie daran!

### **Motiv- und Bedürfnisorientierung**

Dem Denken, Fühlen und Handeln von Menschen liegen Ihnen verborgene Motive und Bedürfnisse zugrunde, die sie dazu bewegen, die Dinge so und nicht anders zu tun (oder eben nicht zu tun). Wenn es Ihnen vor diesem Hintergrund gelingt, die Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeitenden zu deuten und in der Führung zu berücksichtigen, können Sie im Idealfall als Führungskraft sowohl das Organisationsziel als auch das individuelle Ziel des Mitarbeitenden erreichen. Je besser Sie die Motive und Bedürfnisse Ihrer Teammitglieder kennen, desto einfacher wird es für Sie, einen entsprechenden Rahmen zu schaffen, der den Einzelnen oder die Einzelne motiviert.

### **Zusammenfassung**

Führungskräfte können schwierige Entscheidungen treffen, indem sie offene Kommunikation, Transparenz und Empathie fördern. Durch die Einbeziehung der Teammitglieder in den Entscheidungsprozess, die Anerkennung ihrer Perspektiven und die Bereitstellung von Unterstützung können Führungskräfte ein Gefühl der Eigenverantwortung und des Engagements fördern. Die Anerkennung und Belohnung von Bemühungen, auch in schwierigen Zeiten, steigert die Moral und hält das Engagement aufrecht.

Letztendlich ist die Fähigkeit einer Führungskraft, schwierige Entscheidungen mit Motivation und Engagement in Einklang zu bringen, entscheidend für den Erfolg und die Kultivierung eines belastbaren, leistungsstarken Teams.

Es lohnt sich, all diese Faktoren zu berücksichtigen bei der Führung von Mitarbeitern – denn Motivation ist der Schlüssel zur Bindung von Mitarbeitern. Und diese ist in Zeiten eines anhaltenden Fach- und Führungskräfte mangels für den Erfolg von Unternehmen unverzichtbar.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg dabei!

© Ihre Antje Heimsoeth

## **Führen heißt, andere erfolgreich zu machen: 7 Hacks für ein gewinnbringendes Miteinander**

Wer unter Führen nur das Prinzip „Ich Chef, du Befehlsempfängende“ oder „Ich Allwissende(r), du Partizipierende(r)“ versteht, wird vieles ernten – nur keine Motivation, Teamspirit oder Commitment. Ich stelle immer wieder fest, dass der Aspekt der Beziehungsaufgabe, die jede Führungskraft hat, unterschätzt wird. Dabei ist eine gute Beziehung zum Mitarbeitenden die Basis für eine motivierende, erfolgreiche Zusammenarbeit. Die alljährliche Gallup-Studie macht stets aufs Neue deutlich: Die emotionale Bindung von Mitarbeitenden ans Unternehmen basiert auf der Art des Umgangs mit ihnen. Die Gallup-Experten Marcus Buckingham und Donald O. Clifton fassen den Kern guter Führungsarbeit wie folgt zusammen: „Um ihre volle Leistungsfähigkeit und ihr Potenzial zu erreichen, brauchen Ihre Mitarbeiter eine Führungskraft, der sie vertrauen, die das Beste von ihnen erwartet und die sich Zeit nimmt, sich mit ihren Eigenheiten zu befassen. Kurz gesagt, sie brauchen eine Beziehung.“ Gelingt es der Führungskraft, die Grundbedürfnisse eines Mitarbeitenden nach Information und Unterstützung zu befriedigen, ist dieser darüber hinaus Teil eines funktionierenden Teams und sieht zudem Entwicklungschancen für sich, dann sind die wesentlichen Faktoren einer erfolgreichen Arbeitsbeziehung erfüllt. Wenn sich diese Führungskraft dann noch als guter Beziehungsmanager fürs Team erweist und ein förderliches Miteinander kultiviert, gedeihen auf diesem Boden Erfolge und langjährige Zusammenarbeit. Dafür gilt es, Folgendes zu beachten:

### **# 1: Gemeinsame Ziele**

Das gemeinsam definierte Ziel sollte stets im Fokus der Zusammenarbeit stehen. Eine funktionierende Beziehung lebt von Zielen, die als gemeinschaftliche Aufgabe betrachtet werden und davon, sich Freiräume zur Weiterentwicklung zu lassen. Fördern und entwickeln Sie als Führungskraft die Handlungsspielräume Ihrer Mitarbeitenden, z.B. durch selbstständige Projekte. Dabei ist die Herausforderung für Sie, eine gute Balance zu finden zwischen nötigen Vorgaben und genügend Gestaltungsfreiraum. Klar definierte Rollen und Verantwortlichkeiten helfen dabei. Ihre Mitarbeitenden brauchen Orientierung auf dem Weg zur Zielerreichung.

### **#2: Wertschätzung**

Wertschätzung und Dankbarkeit gehen in guten Beziehungen Hand in Hand. Zeigen Sie sich dankbar für Erfolge oder auch die Verbundenheit im Team. Bedanken Sie sich öfter für erledigte Dinge und Engagement. Und hören Sie zu! Gutes Zuhören setzt die Bereitschaft zur Hingabe voraus, Empathie, Konzentration und natürlich Zeit. Auch wenn Zeit eine ständig knappe Ressource in Ihrem Alltag ist, rate ich, etwas davon dennoch regelmäßig für Gespräche mit Mitarbeitern aufzuwenden. Diese müssen nicht immer mit Termin stattfinden, sondern können auch spontan entstehen.

Wertschätzung ist ein oft unterschätzter Erfolgsfaktor: Laut Gallup Meta-Analyse steigert sie die Produktivität (+ 21 %) und Rentabilität (+ 22 %), und reduziert gleichzeitig die Fehltagel (- 37 %) und Fluktuation (- 67 %) von Mitarbeitenden. Als Führungskraft sollten Sie auch die Wertschätzung innerhalb des Teams fördern.

### **#3: Augenhöhe**

Als Führungskraft können Sie eine Arbeitskultur fördern, die von Augenhöhe geprägt ist. Das bedeutet: Jedes Teammitglied zählt gleich – Ideen, Impulse oder Feedback von jüngeren oder erst vor Kurzem dazugestoßenen Teammitgliedern sind genauso viel wert wie die von langjährigen



Mitarbeitenden. In Meetings äußert sich jede und jeder. Alle Kolleginnen und Kollegen informieren sich gegenseitig und kommunizieren transparent. Diesen Stil leben Sie in Ihrer Kommunikation vor.

Auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten heißt auch, das Zusammenwirken von Kompetenzen zu ermöglichen und zu schätzen. Man respektiert untereinander die Fähigkeiten, Erfahrungen und Stärken des anderen, gönnt individuelle Erfolge und stellt das eigene Ego nicht in den Vordergrund. Zur Augenhöhe zählt übrigens auch, dass Sie sich als Führungskraft auch von jedem Teammitglied ein Feedback geben lassen und offen für Kritik sind.

#### **#4: Gute Momente**

Ein gutes Miteinander entsteht aus dem Verständnis füreinander. Und das lässt sich fördern. Sorgen Sie als Führungskraft dafür, dass alle im Team zum Beispiel miteinander teilen, warum sie etwas begeistert oder was den Einzelnen oder die Einzelne gerade bewegt. Unterstützen Sie einen menschlichen Umgang im Team, bei dem auch Spaß und Lachen nicht zu kurz kommen. Es darf auch Privates ausgetauscht werden. Es gilt, für eine motivierende, erfolgreiche Zusammenarbeit als Team gute Momente miteinander zu haben – diese lassen sich ebenso aus dem Feiern gemeinsam errungener Erfolge generieren wie aus einem Teamevent oder einer gemeinsamen Mittagspause. Voraussetzung dafür ist, dass sich Ihre Mitarbeitenden gegenseitig aufeinander einlassen, sich offen und wohlwollend begegnen. Den Grundstein dafür legen Sie als Führungskraft mit der Art und Weise, wie Sie mit Mitarbeitenden umgehen.

#### **#5: Vertrauen entscheidet**

Es gibt zwei Arten von Vertrauen: das Vertrauen in sich selbst und seine Fähigkeiten und das Vertrauen in andere. Beide lassen sich zur Motivation einsetzen. Nutzen Sie Ihr Selbstvertrauen, um sich selbst zu motivieren („Ich weiß, dass ich ein guter Analyst bin. Heute zeige ich allen im Meeting, wie genau ich die Situation xy erfasst habe und welche Konsequenzen ich für uns daraus ableite.“). Und motivieren Sie Ihre Mitarbeitenden, in dem Sie ihnen Vertrauen schenken und sie ermutigen, auf sich und andere zu vertrauen. In einem funktionierenden Team kann sich jedes Mitglied auf die Zuverlässigkeit und Unterstützung der anderen Mitglieder verlassen. Vertrauen ist der Schmierstoff im Getriebe der Zusammenarbeit. Mehr noch: Es hält Teams zusammen.

Führung bedeutet, Vertrauen zu gewinnen. Das Vertrauen Ihrer Mitarbeitenden erlangen Sie nur, wenn Sie entsprechendes Vertrauen signalisieren und sich verlässlich verhalten, d. h. sich an Absprachen halten, klare Ansagen machen oder sich in einer schwierigen Situation schützend vor ein Teammitglied stellen. Dazu gehört auch, vorzuleben, was Sie sich für Ihre Mitarbeitenden wünschen: nämlich das Vertrauen in die eigene Leistungsfähigkeit zur Verwirklichung von Zielen.

Das gilt übrigens auch für das Meistern von Rückschlägen – wer sich vertraut, erholt sich schneller von Niederlagen und blickt zuversichtlich nach vorn. Diese Haltung können Sie durch Ihre eigene Haltung auch beim Team positiv beeinflussen, durch praktische und positive Erfahrungen. Auch bei Misserfolgen sollten alle im Team aufeinander zählen können. Vertuschungen und gegenseitige Schuldzuweisungen haben hier keinen Platz. Gutes Teamwork lebt von Konstruktivität und Lösungsorientierung.

#### **#6: Empathie**

Als Führungskraft ist es nicht nur wichtig, die eigenen Gefühle kennen, einschätzen und regulieren zu können, sondern auch die Emotionen, Intentionen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden



nachzuvollziehen. Empathie ist der Schlüssel für den Bereich hinter der Fassade des anderen. Die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen und ihre Gefühle nachzuempfinden, ist für Sie als Führungskraft ebenso wichtig wie für Ihre Mitarbeitenden. Sie ermöglicht Perspektivwechsel, hilft Mitgefühl zu haben und den anderen und sein Handeln oder Verhalten besser zu verstehen – alles wichtige Merkmale eines förderlichen Miteinanders. Empathie ist ein Schlüsselfaktor gesunder Führung, die Mitarbeitende emotional ans Unternehmen bindet.

Niemand ist perfekt. Zu viel Perfektion ist nicht die Autobahn Richtung Erfolg, sondern mündet in einer Sackgasse. Gestehen Sie Ihren Mitarbeitenden ebenso wie sich selbst Fehler zu, ein individuelles Stressempfinden oder auch mal einen schlechten Tag. Üben Sie sich darin, auch mal in den Schuhen des anderen zu gehen und schulen Sie auch das Bewusstsein Ihrer Mitarbeitenden dafür.

### **#7: Leadership**

Ihr Erfolg als Führungskraft und gutes Teamwork beginnen mit A wie Authentizität. Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, „Echtsein“ im Handeln und Reden ist die Basis, um Verlässlichkeit und Vertrauen zu generieren – für Ihr Standing als Führungskraft ebenso wie für das Miteinander im Team. Ihre innere Haltung sollte zu Ihrem äußeren Handeln und Verhalten passen, Inkongruenz schürt Misstrauen und mindert Commitment. Ein gutes Miteinander beeinflussen Sie durch ein gutes Self-Leadership. Sich selbst nicht so wichtig zu nehmen, aber sich umso mehr selbst zu vertrauen, hilft für eine gedeihliche Zusammenarbeit.

Modernes Leadership heißt vor allem, jeden Mitarbeitenden und das Team weiterzuentwickeln. Die Vorbildfunktion ist und bleibt dabei eine Kernaufgabe. Wie Sie sich verhalten, ob Sie sich an das halten, was Sie angeordnet haben, ob Sie zu Ihren Entscheidungen stehen (auch wenn der Vorstand mit im Meeting sitzt), wie Sie auf einen Vorschlag reagieren, ob Sie für Ihr Wort einstehen, sich für Ihr Team einsetzen, mit welcher Stimmung (freundlich, gut gelaunt, ausgeglichen oder gestresst, unsicher, ängstlich) Sie ins Meeting kommen – all das wirkt sich auf Ihr Team aus. Je vorbildlicher Ihr Agieren also ist, umso mehr davon übernimmt auch Ihr Team. Wem das Vorbild fehlt, der rudert ziellos im weiten Meer der Führungslosen umher, handelt nach Gutdünken statt nach gutem Vorbild, und gelangt nur auf Umwegen oder gar nicht in den Zielhafen. Zum vorbildlichen Verhalten gibt es keine Alternative – fangen Sie am besten gleich damit an.

### **Verwendete Quellen:**

Buckingham, M., Clifton, D. O. (2011) Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. Campus, Frankfurt a. Main, S. 12.

Heimsoeth, A. (2022) Kopf gewinnt! Der Weg zu mentaler und emotionaler Führungsstärke, 3. Aufl., Springer Gabler.



## Zielsetzung für das Selbstwertgefühl

Zielsetzung ist in allen Aspekten unseres Lebens von unschätzbarem Wert.

Dieses Arbeitsblatt kann Ihnen helfen, Aspekte Ihres Lebens zu erfassen, die sich derzeit schlecht anfühlen, und Ziele setzen, um diese zu verändern oder ihre Auswirkungen zu reduzieren.

Beginnen Sie damit, jeden der folgenden Bereiche Ihres Lebens in Betracht zu ziehen und ob diese negative Aspekte haben oder nicht (modifiziert nach McKay & Fanning, 2016):

- Materielles – zum Beispiel Lust auf Urlaub.
- Familie und Freunde – zum Beispiel, wenn Sie mehr (oder weniger) Zeit mit Familie und Freunden verbringen möchten.
- Lernen, professionell – zum Beispiel meine Prüfungen oder mein Projekt pünktlich zu beenden.
- Gesundheit – zum Beispiel meine Fitness verbessern und den Cholesterinspiegel senken.
- Freizeit – zum Beispiel mehr Zeit im Freien verbringen.
- Spirituelle Ziele – verbringe zum Beispiel Zeit damit, zu meditieren oder mich mit Spiritualität zu beschäftigen.
- Kreative Ziele – zum Beispiel einen Garten planen, mein Haus umgestalten.
- Emotionales und psychisches Wachstum – zum Beispiel der Wunsch, weniger gestresst zu sein und anders mit meiner Wut umzugehen.

Betrachten Sie jeden Bereich Ihres Lebens. Erfassen Sie alle negativen Aspekte in der linken Spalte. Dann erstellen Sie in der rechten Spalte ein konkretes Ziel, das beschreibt, was Sie ändern könnten.

Was fühlt sich schlecht an	Ziel
Meine Bildung ist schlecht.	Melden Sie sich für einen Abendkurs an.
Ich verbringe wenig Zeit mit meiner Familie.	Treffen Sie sich einmal im Monat.

### Literatur

- McKay, M., & Fanning, P. (2016). Self-esteem. CA: New Harbinger.
- Dr. Jeremy Sutton, <https://positivepsychology.com/wp-content/uploads/2021/07/Goal-Setting-for-Self-Esteem.pdf>

## Stärkenorientierte Führung

**„Wessen wir am meisten im Leben bedürfen ist jemand, der uns dazu bringt, das zu tun, wozu wir fähig sind.“ Ralph Waldo Emerson**

Der jährliche Gallup Engagement Index des Beratungsunternehmens Gallup Deutschland kommt seit Jahren zu dem ernüchternden Ergebnis, dass viele deutsche Arbeitnehmer und Beschäftigte nur wenig motiviert sind. Laut Umfrage zur emotionalen Bindung an den Arbeitgeber und zur Arbeitsmotivation unter knapp 1400 Beschäftigten im Jahr 2013 haben 17 Prozent der Angestellten keine emotionale Bindung und innerlich gekündigt. Das sind bei rund 33,8 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland mehr als 5,4 Millionen Menschen in Büros und Fabrikhallen, die nur noch das Nötigste im Job erledigen oder gar bewusst kontraproduktiv agieren. 16 Prozent haben eine hohe emotionale Bindung – so sind nur wenige der Arbeitnehmer bereit, sich stark zu engagieren und für die Ziele ihrer Firma einzusetzen. Die restlichen 67 Prozent machen lediglich „Dienst nach Vorschrift“. Zwar ist der Wert der „inneren Kündiger“ erstmals gesunken, nachdem er in den vergangenen zehn Jahren kontinuierlich gestiegen war. Aber die Schäden durch schlechte Personalführung gehen noch immer in die Milliarden. Das müssen erschreckende Zahlen für Sie als Führungskraft sein. Fakt ist: Wer nicht emotional an seinen Arbeitgeber gebunden ist, neigt eher zu einem Jobwechsel. Gerade für Unternehmen, deren Geschäft auf Beratung, Service und Dienstleistungen basiert, sind emotional gebundene Mitarbeiter jedoch immens wichtig. Denn immerhin haben 70 Prozent aller Beschäftigten, so Gallup, einen Arbeitsplatz mit direktem Kundenkontakt, davon 90 Prozent mehrmals pro Woche. Emotionale Mitarbeiterbindung verbessere nicht nur die Kundenbindung, sondern helfe auch bei der Neukundengewinnung, so die Studie weiter. 86 Prozent der emotional hochgebundenen Arbeitnehmer – aber nur 14 Prozent derjenigen ohne emotionale Bindung – würden die Produkte oder Dienstleistungen ihres Unternehmens Freunden und Familienangehörigen empfehlen. Auch auf das Recruitment neuer Mitarbeiter habe die Mitarbeiterbindung Einfluss. 66 Prozent aller Arbeitnehmer mit hoher emotionaler Verbundenheit würden ihr Unternehmen als hervorragenden Arbeitsplatz empfehlen, im Gegensatz zu emotional ungebundenen Beschäftigten, von denen dies lediglich vier Prozent tun (Gallup, 2014).

Die Gallup-Studie zeigt auf, dass sich in Unternehmen – auch aufgrund des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels – zunehmend die Erkenntnis durchsetzt, dass die Qualität der Führung und die Unternehmenskultur entscheidend sind, um Mitarbeiter zu binden. Das bedeutet, für das nur unzureichend vorhandene Commitment von Mitarbeitern gibt es eine Lösung – und dazu können Sie als Führungskraft konkret beitragen. Die Gallup-Studie kommt nämlich zum Ergebnis, dass in Zeiten des Fachkräftemangels die emotionale Mitarbeiterbindung als „Schutzimpfung“ gegen ungewollte Fluktuation wirkt. Die Ursachen für eine geringe emotionale Bindung ans Unternehmen ließen sich, so Gallup, in der Regel auf Defizite in der Personalführung zurückführen. Marco Nink, Senior Practice Consultant bei Gallup: „Viele Arbeitnehmer steigen hoch motiviert in ein Unternehmen ein, werden dann aber zunehmend desillusioniert, verabschieden sich irgendwann ganz aus dem Unternehmen und kündigen innerlich. Die Hauptrolle in diesem Prozess spielt fast immer der direkte Vorgesetzte.“

Sie haben also als Führungskraft eine Schlüsselrolle in Bezug auf die Mitarbeiterbindung. Diese wirkt sich laut Gallup nicht nur auf das Gefühl der Verbundenheit zum Unternehmen aus, sondern auch konkret auf die Gesundheit der Angestellten. Mehr als die Hälfte aller emotional ungebundenen Mitarbeiter hatten bei der Befragung das Gefühl, auf Grund von Arbeitsstress innerlich ausgebrannt zu sein. Zwar bieten 57 Prozent der Unternehmen Programme zur Gesundheitsförderung, doch das Angebot wird mit einem Anteil von 40 Prozent längst nicht von allen Beschäftigten genutzt. Hier hätten, so eine Erkenntnis der Gallup-Studie, Führungskräfte eine Vorbildfunktion. Erst wenn diese



die angebotenen Programme selbst nutzen oder zumindest aktiv fördern, rege dies auch die übrigen Mitarbeiter zur Teilnahme an.

Nur wer sich selbst gut führen kann, kann auch andere führen. Zur guten Selbstführung zählt auch, das eigene Handeln und Verhalten mit kritischem Abstand zu betrachten.

### **Vorbild sein**

Die Vorbildfunktion ist und bleibt eine Kernaufgabe jeder Führung. Führung bedeutet, Vorbild zu sein. Sie sind Vorbild – egal, ob Sie ein gutes oder ein schlechtes Vorbild sind. Und diese Vorbildfunktion ist vielschichtig: Sie sind ein Vorbild für Werte wie Anstand, Loyalität, Fleiß, Pünktlichkeit, Ehre und viele weitere. Werte, die Sie gering schätzen und entsprechend agieren, werden von Ihren Mitarbeitern ebenfalls wenig gepflegt werden. Sie sind ebenso ein Vorbild hinsichtlich Ihres Erscheinungsbildes wie hinsichtlich Ihrer Wirkung. Ihre Performance spiegelt sich in Ihren Mitarbeitern wider. Das gilt selbstverständlich genauso für Ihre Einstellungen und Handlungen. Die Menschen beobachten Sie. Wie Sie sich verhalten, ob Sie sich an das halten, was Sie angeordnet haben, ob Sie zu Ihren Entscheidungen stehen (auch wenn der Vorstand mit im Meeting sitzt), wie Sie auf einen Vorschlag reagieren, ob Sie für Ihr Wort einstehen, sich für Ihre Mitarbeiter einsetzen, mit welcher Stimmung (freundlich, gut gelaunt, ausgeglichen oder gestresst, ängstlich) Sie ins Meeting kommen. All das wirkt sich auf Ihr Team aus.

Je vorbildlicher Ihr Agieren also ist, umso mehr davon übernimmt auch Ihr Team – und das trägt zum gemeinsamen Erfolg bei. Wem das Vorbild fehlt, der rudert ziellos im weiten Meer der Führungslosen umher, handelt nach Gutdünken statt nach gutem Vorbild, und gelangt nur auf Umwegen oder gar nicht in den Zielhafen. Als gutes Vorbild gewinnen wir ein hohes Maß an Souveränität, positiver Autorität und Ansehen hinzu. Zum vorbildlichen Verhalten gibt es keine Alternative – fangen Sie am besten gleich damit an.

### **Eine gute Selbstführung ist Voraussetzung**

Ihre Mitarbeiter werden spüren, ob Sie eine positive Haltung nur vortäuschen oder wirklich einnehmen. Also gilt es zunächst, mit sich selbst im Einklang zu sein, bevor Sie die Mannschaft zum „Klingen“ bringen können. Wie steht es um Ihre emotionale Verbundenheit zum Unternehmen? Und wie stehen Sie zu sich selbst? Selbstannahme, Wertschätzung für die eigene Person, Selbstverantwortung und Akzeptanz sich selbst und anderen gegenüber ist eine der Grundvoraussetzungen für eine gesunde Führung. Je genauer Sie Ihre Stärken und Schwächen kennen, je realistischer Sie in Ihrer Selbsteinschätzung sind, desto besser gelingt Ihnen Ihr Selbstmanagement. Umso schneller erkennen Sie, wo Sie sich selbst sabotieren und können entsprechend gegensteuern. Das verleiht Ihnen Souveränität, Gelassenheit, Stabilität und Glaubwürdigkeit.

Wissen Sie, wer und was Sie sind? Je bewusster Sie sich Ihrer selbst sind, desto besser können Sie mit sich umgehen. Finden Sie Antworten auf Fragen wie: Was tue ich? Wo will ich hin? Was und wer will ich sein? Was zeichnet Ihre Einstellung, Ihre Haltung aus? Welche Prinzipien haben Sie? Was bedeutet das für Ihr Umfeld?

Eine gute Selbstführung zeichnet sich auch dadurch aus, dass Sie in der Lage sind, Abweichungen zu erkennen zwischen dem, was Sie wollen und dem, was Sie wirklich tun. Das Ziel klar vor Augen zu behalten ist essentiell – auch wenn es Hindernisse auf dem Weg dorthin gibt. Solche Unwegsamkeiten sind nichts anderes als ein Feedback, wo Anpassungen und Korrekturen auf dem

Weg zum Ziel nötig sind. Stephen R. Covey liefert ein anschauliches Beispiel für das Zusammenspiel von Planung, Aufbruch, Vertrauen und Feedback: „Denken Sie daran, dass unsere Reise als Individuum, Team oder Organisation wie der Flug eines Flugzeugs ist. Vor dem Start reichen die Piloten einen Flugplan ein. Sie wissen genau, wohin sie wollen. Während des Fluges wirken aber viele Faktoren – Wind, Regen, Turbulenzen, Luftverkehr, Fehler und Versehen von Menschen – auf die Maschine ein und bewegen sie leicht in verschiedene Richtungen, so dass sie die meiste Zeit über gar nicht auf der vorgeschriebenen Flugroute ist. Solange jedoch nichts wirklich Schlimmes passiert, wird sie ihren Zielflughafen trotzdem erreichen. Das ist nur möglich, weil die Piloten während des Fluges ständig Feedback erhalten“ (Covey, 2006). So wenig wie ein Flug geradlinig verläuft, verhält es sich mit unser aller Leben. Das Leben ist ein Auf und Ab, ein Auf und Nieder immer wieder. Wo lernen Sie am meisten – in den Tälern oder auf den Gipfeln stehend? Gerade die Täler beschenken uns neue Erkenntnisse und Erfahrungen, die Lernen möglich machen und unsere Persönlichkeit weiterentwickeln. Das Vermögen einer guten Führungskraft ist es, den Widrigkeiten des (Berufs-)Lebens mit Stärke zu begegnen, sich gegenseitig Vertrauen zu schenken, zu wissen, wo die eigenen Grenzen liegen, Beziehungen positiv zu gestalten, seinem Team Sicherheit zu vermitteln, stets zuversichtlich, kraftvoll und aufmerksam zu bleiben, aus Fehlern zu lernen und Präsenz zu zeigen. Das heißt für Sie: da sein, anwesend sein, sichtbar sein. In Gesprächen, Meetings, in Konflikten, im Führen von Menschen.

Selbstvorwürfe helfen Ihnen genauso wenig weiter wie Ihre Vorwürfe und Schuldzuweisungen gegenüber Mitarbeitern hilfreich sind. Empathie ist ein Schlüsselfaktor gesunder Führung, die Mitarbeiter emotional ans Unternehmen bindet. Niemand ist perfekt. Zu viel Perfektion ist nicht die Autobahn Richtung Erfolg, sondern mündet in einer Sackgasse. Gestehen Sie Ihren Mitarbeitern ebenso wie sich selbst Fehler zu. Fehler sind absolut wichtig für die persönliche Weiterentwicklung. Mehr zum förderlichen Umgang mit Fehlern erfahren Sie im Kapitel 10.

### **Das Verständnis von Werten**

Was nutzt Ihnen das Wissen um Werte? Wie können wir Werte für die Kommunikation und unser Handeln nutzen? Warum tun Menschen das, was sie tun? Woran erkenne ich oder erkennen andere Werte? Lassen sich Werte entwickeln und steuern?

Im Unternehmenskontext hat Wertearbeit eine große Bedeutung. Sie und Ihre Mitarbeiter sind Teil eines Unternehmens, das in der Regel eine Wertekultur geschaffen hat. Unternehmenswerte geben Orientierung für unser tägliches Handeln und den Umgang mit Kollegen, Kunden und Partnern, bestimmen unser tägliches Arbeiten, steigern die Effizienz, „regulieren unser Verhalten“ (Kahn, 2008), bilden die Grundlage der Zusammenarbeit und sorgen für Zusammenhalt. Werte sind recht stabile Orientierungspunkte im Leben eines Menschen. Wer Mitarbeiter erreichen oder gar motivieren möchte, braucht Kenntnis von deren Werten, davon, was die Mitarbeiter bewegt. Wenn wir um ihre Werte wissen, können wir motivierende Arbeitsbedingungen schaffen. „Wird ein Mitarbeiter ohne Werteorientierung geführt, kann auch er auf Dauer weder gesund noch zufrieden bleiben, weil die Voraussetzungen nicht stimmen. Seine Werte und somit seine inneren Motivatoren werden sprichwörtlich mit Füßen getreten. Er kündigt innerlich, bringt nicht mehr die Leistung, die von ihm erwartet wird, und wird das Unternehmen verlassen (müssen)“ (Krumm, 2014).

Die Probleme unserer Zeit sind oftmals die Folge nicht gelebter Werte. „Werteorientiert führen heißt, nicht nur die eigenen Werte zu kennen (Führungskräfteleitbild), sondern auch die des Unternehmens (Unternehmensleitbild), der Mitarbeiter (Mitarbeiterleitbild) und der Kunden bzw. des Markts“ (Bär et al., 2010). Denn jeder von uns hat seine persönlichen Werte, die unser Denken

und Handeln prägen. Ein persönlicher Wert ist etwas, was für mich gut ist, was mich angeht, woran mein Herz hängt. Werte sind das, was wir für lebenswert halten. Werte bestimmen die Bedingungen, unter denen es gut für uns ist, zu leben. Werte lösen Gefühle in uns aus.

Werte sind die Leitlinien, die bewusst und unbewusst steuern, wie wir uns entscheiden. Werte sind Grundlagen unserer Entscheidungen: mit wem wir befreundet sind, wen wir lieben, welche politische Richtung wir unterstützen, die Art und Weise, wie wir mit Kindern umgehen, wie wir unsere Arbeit machen und wie wir uns kleiden. Werte verleihen unserer Existenz Sinn und Bedeutung. Werte bewegen, motivieren und bilden den ethischen Rahmen; sie sind Teil der eigenen Identität. Die Werte eines anderen zu erkennen und zu respektieren, kann zu einer besseren Beziehung führen und ermöglicht es mir, den anderen zu motivieren. Es sind die Werte, die Kraft und Klarheit einer Führungskraft ausmachen. In der Regel sind sich die meisten Menschen ihrer Werte und der Quellen ihrer Werte nicht bewusst.

Werden unsere Werte missachtet, fühlen wir uns verletzt. Konflikte mit eigenen Werten oder den Werten anderer (Familie/Arbeit) können zu Belastungen und schließlich auch zu Krankheit führen. Werteverlust macht Angst und erzeugt Abwehrmechanismen wie Aggression und Regression.

# WERTE

Abwechslung, Abenteuer, Achtsamkeit, Arbeit, Ästhetik, Aufmerksamkeit, Aufrichtigkeit, Aktivität, Anerkennung, Akzeptanz, Aufrichtigkeit, Austausch, authentisch sein, Autonomie, Balance von Arbeit und Freizeit, Balance von Geben und Nehmen, Balance von Sprechen und Zuhören, Balance von aktiv sein und ausruhen, Bewegung, Bewusstheit, Beständigkeit, Bildung, Bodenständigkeit, Besitz, Bewunderung, Bescheidenheit, Dankbarkeit, Disziplin, Dynamik, Energie, Echtheit, Effektivität, Ehrlichkeit, Einfachheit, Einfühlsamkeit, Engagement, Entspannung, Entwicklung, Erfolg, ernst genommen werden, Erotik, Feiern, Flexibilität, Freiheit, Freizeit, Freude bereiten, freundschaftlicher Umgang, Freundschaft, Frieden, Geborgenheit, gehört werden, Gemeinschaft, gesehen werden, Gelassenheit, Genießen, Gesundheit, Gemeinsamkeit, Gemeinschaftssinn, Gesundheit, Gleichwertigkeit, Glück, Großzügigkeit, Harmonie, Herausforderung, Hilfsbereitschaft, Hygiene, Identität, Initiative, Integrität, Klarheit, Konfliktfähigkeit, Kongruenz, Kontakt, Konzentration, Kraft, Kreativität, Lebensfreude, Lebenserhalt, Liebe, Menschlichkeit, Mitgefühl, Mitgestalten, Mut, Nähe, Natur, Offenheit, Optimismus, Orientierung, partnerschaftlicher Umgang, Privatsphäre, Respekt, Ruhe, Rücksichtnahme, Selbstbestimmung, Selbstrespekt, Selbstverantwortung, Selbstvertrauen, Selbstverwirklichung, Sicherheit, Sinn, Sinnhaftigkeit, Schutz, Umweltschutz, Sexualität, Spiritualität, Stärke, Solidarität, Sorgfalt, Stil, Stabilität, Struktur/Ordnung, Treue, Tatkraft, Toleranz, Unterstützung, Unabhängigkeit, Umweltschutz, Verantwortlichkeit, Verbundenheit, Verständnis, Verstehen, Verlässlichkeit, Vorwärtskommen, persönliches Wachstum, Wahrheit, Wandel, Weisheit, Wettkampf, Wissbegierde, wahrgenommen werden, Wärme, Weitblick, Wertschätzung, Wohlergehen, Zeit/Energie sinnvoll nutzen, Zärtlichkeit, Zufriedenheit, Zuneigung, Zusammenarbeit, Zuverlässigkeit.

### **Erfolge würdigen**

Die Freude und Zufriedenheit in der Arbeit, sowohl auf Seiten der Führung als auch bei den Mitarbeitern, ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens (Csikszentmihalyi, 2011). Was zu dieser Zufriedenheit beiträgt, habe ich auf den vorangegangenen Seiten zum Teil schon dargelegt. Ein weiterer Baustein für den optimalen Workflow, an dem alle motiviert beteiligt sind, ist das Schaffen von Erfolgserlebnissen. Lassen Sie Mitarbeiter wissen, wenn etwas gut gelaufen ist. Erfolge wollen gefeiert werden! Das Zelebrieren von Erfolgen fördert nicht nur das Wir-Gefühl im Team. Es hilft zum einen als Motivation für weitere Erfolge, zum anderen dient die Erinnerung an vergangene Erfolge bei der Bewältigung von Misserfolgen. Ein Klient von mir, ein ehemalige Rad-Extremsportler, hat sich seine außerordentlichen Erfolge stets bewusst gemacht: Auf den Seitentüren seines Autos prangen Bilder seiner fünf größten Erfolge, die er als Extrem-Radsportler erfuhr. Zusätzlich ziert ein großer Husky den hinteren Teil des Autos – als Symbol für Ausdauer, Zähigkeit und Willenskraft. Auf diese Weise verankerte er seine Spitzenleistungen im Bewusstsein. Die deutsche Nationalelf kehrte mit dem „Siegerflieger“ der „Fanhansa“ von ihrem gewonnenen WM-Finale 2014 aus Brasilien zurück. Die Airline Lufthansa hatte kurzerhand den Schriftzug auf den Jumbojet spritzen lassen und würdigte auf diese Weise den Erfolg der Kicker.

Sie können die Erinnerung an Erfolge Ihres Teams auch wachhalten, indem Sie Fotos von Erfolgen, Prämierungen etc. aushängen und Auszeichnungen in Form eines Pokals o.Ä. aufstellen. Spitzensportler richten sich häufig einen eigenen Raum für ihre Trophäen ein. Das hat nichts mit Arroganz oder Überheblichkeit zu tun, sondern dient der Motivation und Bestätigung. Ich lade mir z.B. Fotos meiner jüngsten Erfolge als Bildschirmschoner auf meinen Rechner. Eltern von Nachwuchssportlern, die ich als Sport Mental Coach begleite, animiere ich, Fotos von Erfolgen ihrer Kinder zu erwerben und evtl. in ein Buch zu kleben. Mit solchem „Erfolgstagebuch“ kann man auch die Weiterentwicklung leichter und besser nachvollziehen.

Die „Nachbearbeitung“ eines Erfolgs ist ebenso wichtig wie die eines Misserfolgs. Unmittelbar nach erlebtem Erfolg gilt es, die positive Erfahrung mental zu speichern. Was fühlen Sie, wenn Sie an Ihr jüngstes konkretes Erfolgserlebnis denken? Es ist wichtig, dass das Gefühl, dass Sie mit dem Erfolg verknüpfen, verbal reproduziert werden kann. Sie können für sich und Ihr Team ein Ritual installieren, dass Sie regelmäßig nach gemeinsam erbrachten Erfolgen zelebrieren. Es sollte alle Teammitglieder einschließen, niemand darf sich dabei ausgeschlossen fühlen.

### **Das Erfolgsspalier**

Bilden Sie mit allen Teammitgliedern oder Mitarbeitern einer Abteilung ein Spalier. Der erste Mitarbeiter stellt seine Ziele des vergangenen Jahres vor und berichtet von seinen erreichten Erfolgen. Dann geht er/sie durch das Spalier. Während er/sie durchs Spalier läuft, applaudieren die anderen und zollen ihm/ihr jeder auf seine Art Lob und Anerkennung für seinen Beitrag zum (gemeinsamen) Erfolg. Das kann auf verschiedenste Weise geschehen: z. B. mit Worten, Umarmungen, Schulterklopfen oder gar mit einer Geschenkübergabe. Ich erlebe bei dieser Würdigung der Erfolge immer wieder, wie Mitarbeiter mit Tränen in den Augen das Spalier nach dem Durchschreiten verlassen. Es berührt sie, mit ihren Erfolgen und Beiträgen zum Unternehmenserfolg endlich gesehen zu werden.

Wie bereits erklärt, sehnen wir Menschen uns nach Anerkennung und Zugehörigkeit. Unser Gehirn speichert die positiven Gefühle, die eine solche „Beifallsdusche“ in uns auslöst, ab. Das motiviert und stärkt unser Selbstwertgefühl. In Zeiten, wo es nicht gut gelaufen ist, hilft die Erinnerung an solche Momente, um sich aus dem Stimmungstief wieder herauszuholen.

### **Die Erfolgsanalyse**

Die Reflexion und Auswertung eines Erfolgs ist ebenso nötig, weil sie dem Lernprozess dient, dem optimistischen Herangehen an die weitere Arbeit und der Weiterentwicklung des Teams und jedes Einzelnen. Eine erste Auswertung sollte unmittelbar nach der bestandenen Herausforderung, wie einer vollbrachten Präsentation oder dem abgeschlossenen Verkaufsgespräch, erfolgen. Im schnell wieder einsetzenden Alltag wird vieles vergessen oder das Vorhaben der Auswertung geht unter. Im nächsten Team-Meeting sollten Sie sich dann mit Ihren Mitarbeitern einer detaillierten Analyse widmen. Werten Sie auch aus, was gut funktioniert hat. Was waren die besten Aktionen? In welchem Bereich können wir in Zukunft mehr tun bzw. Vollzogenes wiederholen, damit das Team weiter erfolgreich agiert? Und wo haben wir als Team Optimierungsbedarf? Wo müssen Dinge im nächsten Projekt anders laufen? Das sind im Spitzensport jene Lektionen, die Sportler in den nächsten Trainingseinheiten verstärkt trainieren. So bekommen Sie zusätzliches Wissen und Anregungen, die Sie in künftige Vorbereitungen von Herausforderungen integrieren können. Diese Analyse sollte schriftlich erfolgen.

Bernhard Peters, ehemaliger Hockey-Nationaltrainer und Führungsexperte, hat zu seinem Umgang mit Erfolgen gesagt, dass es für ihn wichtig war, aus den Beifallsbekundungen, die er nach großen Erfolgen erntete, das für ihn Wichtige herauszufiltern. „Nicht der Erfolg als solcher war für mich wertvoll, sondern der Weg dorthin. Siege waren für mich deshalb so genugtuend, weil ich sie als Bestätigung meiner langfristigen Überlegungen und nicht vorrangig des gewonnenen Finales betrachtete“ (Peters et. al., 2012). Bei der Auswertung ist es also auch hilfreich, zu betrachten, welche konkreten Schritte Sie zum Erfolg geführt haben.

### **Das Erfolgstagebuch**

Das kennen Sie bestimmt: negative Ereignisse oder Situationen bleiben viel länger und besser im Gedächtnis haften. An die vielen positiven Dinge und Erfolge denkt man hingegen eher selten. Und damit Erfolge nicht in Vergessenheit geraten, hilft das Führen eines persönlichen Erfolgstagebuchs. Dort dokumentieren Sie Ihre Erlebnisse und Erfolge möglichst detailgenau, schaffen auf diese Weise ein schriftliches Bild der erfolgreich bestandener Herausforderungen. Wenn Sie dieses Buch in Momenten der Niederlage oder des Zweifels hervorholen, macht Ihnen die Dokumentation bewusst: Es ist und war nicht alles schlecht in der Vergangenheit, im Gegenteil. Erinnern Sie Ihr Team in Momenten, wo Motivation dringend nötig ist, immer wieder an vergangene Erfolge erinnern und holen Sie diese wieder ins Bewusstsein.

Nehmen Sie sich ein Heft, ein leeres Tagebuch oder einen schönen Schreibblock und denken Sie über Ihre Erfolge in den letzten Wochen nach. Schreiben Sie künftig am besten täglich oder mindestens einmal wöchentlich die kleinen und großen Erfolgserlebnisse im Berufs- und Privatleben sowie im Sport auf, damit keiner Ihrer Erfolge verloren geht bzw. in Vergessenheit gerät.

Was haben Sie gut gemacht, was ist Ihnen gut gelungen, wofür können Sie sich auf die Schulter klopfen, was war ein Schritt nach vorne? Apropos Erfolge: Hängen Sie die Messlatte nicht zu hoch. Was hat Ihnen Spaß gemacht?

Was haben Sie dazugelernt, z. B. beim letzten Projekt?  
Welche Probleme haben Sie gelöst?

Wichtig: Was sind Ihre positiven Seiten? Wo haben Sie Ihre Stärken? Was können andere nicht so gut wie Sie? Was spricht für Ihre Kompetenz? Denn Erfolge regnen nicht vom Himmel. Sie haben etwas dazu beigetragen, dass das Geschehene zu einem Erfolgserlebnis wurde.  
Worauf können Sie stolz sein?

Die Erfolgserlebnisse in meinem Leben:	Fähigkeiten / Verhaltensweisen, die dafür nötig waren:

Listen Sie alles auf, was Sie als Erfolg definieren, losgelöst von Erfolgs-Definitionen.

### „Eigenlob stinkt“ hieß es früher. Ich sage: Eigenlob hilft!

Wenn Sie von anderen gelobt werden, können Sie sich hoffentlich freuen. Ein genauso gutes Gefühl erfahren Sie, wenn Sie sich selber loben. Das meine ich auch als reale Geste: Führen Sie öfters mal die rechte Hand zur linken Schulter und klopfen Sie sich selbst für gut gelungene Aktionen und Taten auf die Schulter!

### Erfolg fordert den nächsten Schritt

Wer erfolgreich ist, dem ist die Konkurrenz auf den Fersen. Erfolg macht zufrieden, aber er darf nicht satt machen. Wer an der Spitze bleiben will, muss sich den Hunger auf „mehr“ bewahren. Deshalb gilt: Nicht auf Erfolgen ausruhen. Wie es im Fußball heißt: „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“, so gilt fürs Business: Nach dem Erfolg ist vor dem Erfolg. Und was führt zum nächsten Erfolg? Richtig, Weiterentwicklung. Und was bedeutet das? Veränderung und Optimierung. Doch Veränderungen nach Siegen umzusetzen ist nicht unbedingt selbstverständlich. Herrscht doch häufig die Auffassung: Warum etwas ändern, das so erfolgreich war? Im Sport kalkuliert man für die Zeit nach einem Sieg eine Talsohle ein. Unmittelbar nach einem errungenen Titel heißt es, loszulassen.

Doch nach dieser Phase ist es wichtig, das weit verbreitete Phänomen der Satttheit und Genügsamkeit nach verbuchten Erfolgen zu überwinden. Im Sport wird der Fokus auf das nächste





große internationale Turnier ausgerichtet, im Business sollte die nächste Aufgabe im Fokus stehen. Und um diesen Fokus herzustellen, sind Veränderungen hilfreich. Bernhard Peters beschreibt in seinem Buch „Führungsspiel“, wie er die deutsche Hockeynationalmannschaft nach ihrem WM-Sieg 2002 für die nächste große Aufgabe, die Olympischen Spiele 2004, fokussierte: „(...) nach der ganzen Feierei und dem Stargehabe wusste ich, dass ich etwas verändern musste, um die Aufmerksamkeit schnell wieder auf 100 Prozent zu bekommen.“ Peters quartierte die umjubelte Mannschaft zum Trainingslehrgang in einem sehr bescheidenen Hotel in einem kleinen Ort in Sachsen-Anhalt ein, fernab vom Presserummel. Natürlich war das Team nicht begeistert, aber Peters gelang es auf diese Weise, die nötige Ruhe herzustellen, die er und die Mannschaft für die Neuausrichtung auf die anstehende Aufgabe brauchten. Peters: „Erfolg, besonders der Erfolg, erforderte den nächsten Schritt. (...) Wer führt, hat Ziele – und wer diese erreicht hat, muss verändern. [Das betrifft] sowohl den faktischen, planerischen als auch den emotionalen Teil der Arbeit einer Führungskraft“ (Peters, 2012).

Reflektieren Sie für sich als Führungskraft nach einem Erfolg, wie Sie Ihr Team am ehesten zur Neuausrichtung bewegen können – mit anderen Vorgehensweisen, Methoden, Veränderung der Verantwortungs- und Aufgabenbereiche, anderen Orten der Zusammenkunft, externen Moderatoren etc. Die Besten sind den anderen immer einen Schritt voraus – durch Fortbewegung, was nichts anderes heißt als Veränderung.

## Was sind Führungsstärken?

Einfach ausgedrückt, Führungsstärken sind Eigenschaften und Qualitäten, die Führungskräften gut dienen und ihnen helfen, ihre Anhänger effektiver zu führen, zu verwalten und zu motivieren. Sie sind eine Teilmenge des größeren Bereichs der Stärken. Nicht alle Stärken sind notwendigerweise Führungsstärken, obwohl jeder lernen kann, seine eigenen Stärken auf eine Führungsrolle anzuwenden. Führungsstärken sind jene Stärken, die nicht nur hilfreich, sondern fast auch wichtig sind, wenn Sie eine effektive Führungskraft sein möchten.

### 34 Typische Stärken eines guten Managers und Führers

Glücklicherweise können diese Stärken von jedem erworben und verbessert werden, der ein besserer Führer werden möchte. Sie sind vielleicht nie Ihre größten Stärken, aber Sie können sie auf jeden Fall zu Ihren Fähigkeiten hinzufügen.

### Welche Stärken sind Führungsstärken?

Es hängt davon ab, wen Sie fragen, aber im Allgemeinen besteht Einigkeit über eine Reihe wichtiger Merkmale und Fähigkeiten. Sehen Sie sich die Überlappung in den drei folgenden Listen der Führungsstärken an, um herauszufinden, welche Stärken einem Führer am meisten nützen.

Laut der IMD Business School gibt es 8 wichtige Führungsstärken:

- Selbstbewusstsein: Sie kennen sich selbst, Ihre Stärken, Ihre Schwächen, Ihren emotionalen Zustand usw.
- Situationsbewusstsein: Wissen, was um Sie herum passiert.
- Kommunikationsfähigkeiten: Die Fähigkeit, effektiv mit anderen zu kommunizieren.
- Verhandlungsgeschick: Die Fähigkeit zu verhandeln und Kompromisse einzugehen, um das beste Ergebnis zu erzielen.
- Konfliktlösungsfähigkeiten: Die Fähigkeit, Konflikte auf eine Weise zu lösen, die für alle (oder die meisten) fair und akzeptabel ist.
- Kollaborationsfähigkeiten: Die Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten, insbesondere mit denen, die sich von Ihnen unterscheiden.
- Fähigkeit, mit verschiedenen persönlichen Stilen und Ansätzen zu arbeiten: wie beschrieben.
- Mut: die Fähigkeit, schwierige Entscheidungen zu treffen - selbst wenn sie mit Angst, Stress und Unsicherheit konfrontiert sind.

Die American Management Association hat eine etwas andere Liste von 10 Top-Führungsmerkmalen:

- Ergebnisorientiert: Konzentrieren Sie sich darauf, Ergebnisse (d. H. Gute Ergebnisse) zu erzielen, anstatt auf den Prozess oder auf Details.
- Kundenorientiert: Kennen Sie Ihre Kunden (ob intern oder extern) und konzentrieren Sie sich darauf, ihnen das zu geben, was sie benötigen.
- Vision: Sie haben eine Vorstellung davon, wohin Sie (und Ihr Team, Ihre Abteilung oder Organisation) möchten.
- Strategisch fokussiert: die Fähigkeit, strategisch zu denken und zu planen; das große Ganze sehen.
- Delegieren: Die Fähigkeit, Arbeit durch andere zu erledigen, und die Weisheit zu wissen, an wen welche Aufgaben delegiert werden sollen.
- Konfliktlösungsfähigkeiten: Die Fähigkeit, Konflikte auf eine Weise zu lösen, die für alle (oder die meisten) fair und akzeptabel ist.

- Die Fähigkeit oder Tendenz, effektive Fragen zu stellen: wie beschrieben.
- Fähigkeit, qualitativ hochwertige Entscheidungen auf der Grundlage solider Argumente zu treffen.
- Vertrauenswürdigkeit: Eine Eigenschaft, die das Vertrauen Ihrer Follower und Kollegen fördert.
- Kommunikationsfähigkeiten: Die Fähigkeit, effektiv mit anderen zu kommunizieren.

Schließlich stellt der Forbes Coaches Council fest, dass diese 16 Eigenschaften und Fähigkeiten für eine gute Führung wesentlich sind:

- Furchtlose Beweglichkeit: Die Fähigkeit, sich in einer schnelllebigen Umgebung anzupassen und auf den Beinen zu denken.
- Fähigkeit, sich den Respekt anderer zu verdienen: wie beschrieben.
- Empathie: Die Fähigkeit, Ihre eigenen Emotionen und Gedanken sowie die Emotionen und Gedanken anderer zu verstehen und zu schätzen.
- Selbstlosigkeit: Merkmal, das durch die Tendenz gekennzeichnet ist, großzügig mit anderen umzugehen und schnell Kredit zu geben, wo es fällig ist.
- Flexibilität: Die Fähigkeit, sich an sich ändernde Umstände und Arbeitskontexte anzupassen.
- Klare Vision: Die Fähigkeit, eine Vision für die Zukunft zu klären und zu bekennen.
- Zuhörfähigkeiten: Die Fähigkeiten, die erforderlich sind, um effektiv zuzuhören - nicht nur „auf einem Ohr, sondern auf dem anderen“.
- Demut: Die Tendenz, bescheiden über Ihren eigenen Wert zu sein und andere zum Leuchten zu ermutigen.
- Kommunikations- und „Soft Skills“: Fähigkeiten wie Kommunikation, öffentliches Sprechen und andere zwischenmenschliche Fähigkeiten.
- Beständigkeit - während Sie anpassungsfähig bleiben: die Fähigkeit, sich anzupassen, aber auch eine stetige Kernvision und Mission beizubehalten.
- Schnelles Lernen: Die Fähigkeit, über das einfache Abrufen hinaus schnell zu lernen.
- Kulturelle Intelligenz: Die Fähigkeit, effektiv mit Menschen aus anderen Ländern und Kulturen zusammenzuarbeiten.
- Individualisierung: Die Fähigkeit, andere als Individuen mit einzigartigen Stärken, Schwächen, Bedürfnissen usw. zu sehen und zu behandeln.
- Authentizität: die Eigenschaft, ehrlich, aufrichtig und von ganzem Herzen „Sie“ zu sein.
- Change Leadership: Die Fähigkeit, andere durch Zeiten von Turbulenzen und Unsicherheiten zu führen und die Kreativität und Energie des Wandels zu nutzen.
- Vielseitigkeit: Die Fähigkeit, sich effektiv auf eine Vielzahl von Funktionen einzulassen und sich an sich ändernde Anforderungen anzupassen.

Wie Sie sehen können, gibt es einige Bereiche, die von mehreren Quellen berührt wurden, darunter:

- Kommunikation
- Flexibilität
- Kulturelle Kompetenz
- Vision
- Empathie / emotionale Intelligenz
- Persönliche Fähigkeiten (über einfache Kommunikation hinaus, wie Authentizität und Vertrauenswürdigkeit)

Die Führungskraft, die ihre Stärken in diesen Bereichen aufbaut und nutzt, ist mit größerer Wahrscheinlichkeit effektiv.

## Wie baut man positive Beziehungen auf

Wir sind eine neue Art der Zusammenarbeit eingegangen. Die Beziehungen zu unseren Mitarbeitern und unseren Teams waren noch nie so wichtig wie jetzt.



Beziehungen zu Ihren Mitarbeitern sind von entscheidender Bedeutung. Wie können Sie erwarten, dass Mitarbeiter Ihnen vertrauen, sie respektieren, sich gesehen fühlen, Performance bringen, wenn Sie nicht daran gearbeitet haben, sinn-volle, positive Beziehungen zu ihnen aufzubauen?

Bereits aktuell, aber vor allem zukünftig wird auch das Vertrauen in die Technik und deren Weiterentwicklung eine immer bedeutendere Rolle spielen. Wer die positiven Seiten dieses Trends, der derzeit vor allem als Gefahr betrachtet wird, für sich sieht und dabei echte persönliche Beziehungen, auch am Arbeitsplatz, und auch die Beziehung zu sich selbst wieder mehr in den Mittelpunkt seines Lebens rückt, der wird langfristig zufrieden sein.

Beziehungen brauchen Zeit. Das ist ein täglicher Prozess und etwas, das wir uns ständig bewusst machen dürfen und uns Gedanken um Verbesserungsmöglichkeiten machen müssen.

### 1) Kennen Sie Ihre Mitarbeiter und Kollegen?

Was sind ihre Hobbys? Wofür brennen Ihre Mitarbeiter? Was macht sie nervös? Was treibt sie an? Was sind ihre Berufswünsche? Was sind ihre Werte und Überzeugungen (Beliefs)? Steht der Mensch, mit dem ich zu tun habe, für ähnliche Dinge auf, wie ich es tun würde? Ist er eher ein Menschenfreund oder ein Menschenfeind? Ist er altruistisch oder egoistisch?

Jürgen Klopp: „Ich habe jeden Tag mit den Spielern zu tun, ich spreche ganz viel mit denen, weiß sehr viel von ihnen, kenne ihre Familienverhältnisse, weiß, wo sie herkommen, warum sie den Weg eingeschlagen haben und was sie erlebt haben. Ich habe sehr große Freude daran, dass die Jungs sich nicht nur als Spieler, sondern auch als Menschen entfalten können. ... Ich versuche, jeden so gut

kennenzulernen, dass ich sicher bin, ihn nicht zu überfordern mit dem, was wir machen.“ (Hermann, H.D., Mayer, J. (2014), Make them go! Was wir vom Coaching der Spitzensportler lernen können, Murmann Verlag, Hamburg)

Das Kennenlernen beginnt damit, dass Sie zuhören, um den Einzelnen besser kennenzulernen. Laut Stephen Covey gehört Zuhören „zu den Verhaltensweisen, bei denen Charakter und Kompetenz fast zu gleichen Teilen erforderlich sind. (...) Es geht darum, sich aufrichtig zu bemühen, die Gedanken, Gefühle und den Standpunkt des anderen zu verstehen. Es bedeutet aber auch, dass wir zuhören, bevor wir versuchen, uns ein Urteil zu bilden, den anderen zu beeinflussen oder ihm Ratschläge zu geben.“ (Covey, S. M. R., Merrill, R. R. (2018), Schnelligkeit durch Vertrauen. Die unterschätzte ökonomische Macht, GABAL, Offenbach)

Jede zweite Führungskraft investiert maximal eine Stunde pro Woche, um sich mit Mitarbeitern persönlich auszutauschen, bei jeder vierten ist es sogar weniger als eine halbe Stunde laut einer Umfrage von The Alternative Board (TAB). Dabei sind 91 Prozent der Befragten davon überzeugt, dass es wichtig sei, bei grundlegenden Entscheidungen die Einschätzungen und Wünsche von Mitarbeitern zu berücksichtigen. Doch diese lassen sich eben vor allem durchs persönliche Gespräch ermitteln – und daran mangelt es in deutschen Büros und Werkhallen. Fehlender Austausch und mangelhaftes Zuhören können fatale Folgen haben: Mehr als die Hälfte der 600 mittelständischen TAB-Unternehmer gab zu, verlustreiche Fehlentscheidungen getroffen zu haben, weil sie Mitarbeitern nicht zugehört hatten. Woran liegt es, dass wir uns so schwertun mit dem Zuhören?

Im Zeitalter der ständigen Reizüberflutung ist unsere Aufmerksamkeitsspanne geringer geworden – immer mehr Informationen und Nachrichten strömen in unser Bewusstsein und nehmen Raum ein. Oftmals sind wir zu sehr mit uns selbst, unseren Aufgaben und Pflichten, WhatsApp, unseren mobilen Nachrichtendiensten, sozialen Netzwerken und dem E-Mail-Eingang beschäftigt, die in einem nicht enden wollenden Chat-Chor unsere Aufmerksamkeit binden. Dann fehlen schlichtweg Kapazitäten, um die Äußerungen meines Gegenübers in einem Gespräch konzentriert zu verfolgen und offene Fragen zu stellen.

2) Viele Menschen bewerten schnell, oft zu schnell. Wenn sie ihr Gegenüber ausreden ließen und bis dahin wertfrei zuhörten, fiel die anschließende Bewertung des Gesagten oft ganz anders aus als das vorschnelle Reagieren und Einordnen. Manchmal sind jedoch der Zeitdruck und der Berg an Aufgaben so hoch, dass wir das Vermögen nicht aufbringen können und wollen, aufmerksam zuzuhören. Dann ist es sinnvoll, das Gespräch – wenn möglich – zu vertagen und einen besseren Moment dafür zu wählen.

### 3) Echte Fürsorge

Kümmern Sie sich um die Menschen, mit denen Sie arbeiten. Immer ihr Bestes im Sinn haben, auch wenn das manchmal eine eher unpopuläre Meinung ist.

### 4) Unterschied zwischen Manipulation und Führung

„Von Manipulation spreche ich, wenn ich Menschen beeinflusse mit dem Ziel, dass sie etwas tun, was nur für mich gut ist. Dieses Verhalten würde das Vertrauensverhältnis sehr stören. Wenn ich aber von Führung spreche, dann spreche ich von der Beeinflussung von Menschen mit dem Ziel, dass sie ein Verhalten entwickeln, das für sie selbst gut ist.“ Bodo Janssen in Antje Heimsoeth (2019) Vertrauen entscheidet. Haufe

### 5) Integrität

Offenheit und Ehrlichkeit gegenüber Herausforderungen und Schwächen schafft Vertrauen. Dazu gehört, Fehler zuzugeben und Verantwortung für sie zu übernehmen. Es bedarf auf beiden Seiten – der des Führenden und der der Mitarbeiter – die Bereitschaft, sich Fehler zuzugestehen im Wissen, dass die Basis des gegenseitigen Vertrauens so tief und gefestigt ist, dass menschliche Momente der Irrungen und Wirrungen diese nicht zunichtemachen können.

### Culpa

„Innerhalb der Culpa kommen in diesem Fall Führungskräfte regelmäßig mit ihren Mitarbeitern zusammen, um in einer halben Stunde dann darüber zu sprechen, was in der letzten Woche gerade ihnen für Fehler unterlaufen sind. Damit geben sie ihren Mitarbeitern zum Ausdruck, dass sie nicht unfehlbar sind, dass sie auch nur Menschen sind, die auch Fehler machen können, und dadurch steigt die Bereitschaft der Mitarbeiter, selbst zu Fehlern und Schwächen zu stehen.“

Bodo Janssen in Antje Heimsoeth (2019) Vertrauen entscheidet. Haufe

5) Es sollte eine Übereinstimmung zwischen dem, was Sie sagen, und Ihrem Verhalten bestehen. Verletzlich zu sein und zuzugeben, wenn Sie keine Antworten haben, ermutigt andere Menschen, ihnen zu folgen.

### 6) VORBILD sein

Seine Aufgabe als Führungskraft aufrichtig, authentisch, fachlich und menschlich zielorientiert und nach bestem Wissen und Gewissen machen, sowie die eigenen Leistungsmöglichkeiten zum Wohle des Unternehmens ausschöpfen.

### 7) Andere zu respektieren bedeutet sie in ihrem Wert anzuerkennen

In vielen Firmenleitbildern findet sich heute das Wort Respekt. So spricht die Rewe-Gruppe von Grundwerten, zu denen es gehört, „einander offen, mit Vertrauen und Respekt“ zu begegnen. Der Automobilhersteller Audi zählt Wertschätzung sogar zum Kern des Führungsleitbildes und proklamiert: „Wir begegnen Anderen wertschätzend und respektvoll.“

Die deutsche Post DHL hat festgestellt, dass die Fehlzeiten weniger und die Mitarbeiter produktiver werden, wenn Respekt im Unternehmen kultiviert wird (vgl. René Borbonus, „Worte bringen gute Ziele zum Sieg“, in: Uli Funke, „Dem Erfolg auf der Spur“, tredition, Hamburg).

Egal, ob Sie mit dem CEO oder der Rezeption interagieren, behandeln Sie alle mit Respekt und nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um herauszufinden, wie es diesen geht.

Je respektvoller Ihr Führungsverhalten ist, desto mehr können sich Respekt und Wertschätzung auch in der Unternehmenskultur durchsetzen. Und davon profitieren Unternehmen erheblich: Wenn Mitarbeiter respektiert werden, fühlen sie sich stärker ans Unternehmen gebunden, sind zufriedener und motivierter. Das führt zu weniger Fluktuation und besseren Arbeitsergebnissen. Und zu einem gesunden Arbeitsklima. Lauter gute Gründe, mehr Respekt walten zu lassen, finden Sie nicht? Wenn Sie starke, positive Beziehungen zu den Mitarbeitern in Ihrem Team aufgebaut haben, die auf gegenseitigem Vertrauen und Respekt basieren, werden Sie einen tiefgreifenden Effekt auf Ihr Engagement feststellen.

## **Raus aus dem Sendemodus, gehen Sie auf Empfang – warum Aktives Zuhören ein entscheidendes Führungsinstrument ist**

Jede zweite Führungskraft investiert maximal eine Stunde pro Woche, um sich mit Mitarbeitern persönlich auszutauschen, bei jeder vierten ist es sogar weniger als eine halbe Stunde laut einer Umfrage von The Alternative Board (TAB). Dabei sind 91 Prozent der Befragten davon überzeugt, dass es wichtig sei, bei grundlegenden Entscheidungen die Einschätzungen und Wünsche von Mitarbeitern zu berücksichtigen. Doch diese lassen sich eben vor allem durchs persönliche Gespräch ermitteln – und daran mangelt es in deutschen Büros und Werkhallen. Fehlender Austausch und mangelhaftes Zuhören können fatale Folgen haben: Mehr als die Hälfte der 600 mittelständischen TAB-Unternehmer gab zu, verlustreiche Fehlentscheidungen getroffen zu haben, weil sie Mitarbeitern nicht zugehört hatten. Woran liegt es, dass wir uns so schwer tun mit dem Zuhören? Im Zeitalter der ständigen Reizüberflutung ist unsere Aufmerksamkeitsspanne geringer geworden – immer mehr Informationen und Nachrichten strömen in unser Bewusstsein und nehmen Raum ein. Oftmals sind wir zu sehr mit uns selbst, unseren Aufgaben und Pflichten, unseren mobilen Nachrichtendiensten, sozialen Netzwerken und dem E-Mail-Eingang beschäftigt, die in einem nicht enden wollenden Chat-Chor unsere Aufmerksamkeit binden. Dann fehlen schlichtweg Kapazitäten, um die Äußerungen meines Gegenübers in einem Gespräch konzentriert zu verfolgen und Fragen dazu zu stellen.

### **Ein halbes Ohr hört höchstens die Hälfte**

Sobald ich gedanklich abschweife, verliere ich den Gesprächsfaden und versäume Inhalte. Das kann für Missverständnisse und Fehleinschätzungen sorgen. Ein halbes Ohr hört höchstens die Hälfte – und vernichtet Motivation und Vertrauen beim anderen. Denn wer das Gefühl hat, das ihm nicht wirklich zugehört und er nicht richtig wahrgenommen wird, der öffnet sich nicht, sondern zieht sich zurück, beschränkt sich auf das Nötigste an Mitteilungen und ist wenig motiviert, tiefere Einblicke zu gewähren oder sich nachhaltig zu engagieren. Aktives Zuhören heißt fokussiert aufs Gegenüber zu sein, auf Selbstbeweihräucherung, gut gemeinte Ratschläge und vorschnelle Interpretationen zu verzichten.

### **Die Expertisen und Blickwinkel der anderen führen zu Weitblick**

Die besten Unternehmer seien gute Zuhörer, sagt Richard Branson („Seek to understand before you seek to be understood“, virgin.com, Blog). Auch Apple-Gründer Steve Jobs forderte seine Mitarbeiter stets zu Diskussionen heraus, fragte nach den wichtigsten zehn Projekten fürs kommende Jahr, ließ alle zu Wort kommen und ausreden. Aus den Ergebnissen erstellte er ein Ranking, das für ihn die Richtschnur des künftigen Handelns war. Die besten drei Ideen standen fortan im Fokus.

Führungskräfte wie Jobs wissen die verschiedenen Sichtweisen und Expertisen ihrer Mitarbeiter zu schätzen. Und sie heben diesen Schatz durch aktives Zuhören.

Viele Menschen bewerten schnell, oft zu schnell. Wenn sie ihr Gegenüber ausreden ließen und bis dahin wertfrei zuhörten, fiel die anschließende Bewertung des Gesagten oft ganz anders aus als das vorschnelle Reagieren und Einordnen. Manchmal sind jedoch der Zeitdruck und der Berg an Aufgaben so hoch, dass wir das Vermögen nicht aufbringen können, aufmerksam zuzuhören. Dann ist es sinnvoll, das Gespräch – wenn möglich – zu vertagen und einen besseren Moment dafür zu wählen.

Aktives Zuhören lässt sich lernen, nachfolgend ein paar Anregungen dafür:

### **Fokus aufs Gegenüber**

Nachdem Sie Ihrem Mitarbeiter/Ihrer Mitarbeiterin eine offene Frage gestellt haben, gilt es, der Antwort volle Aufmerksamkeit zu schenken. Das bedeutet: Schauen Sie beim Zuhören nicht aus dem Fenster, auf Ihr Handy oder den PC-Monitor, sondern blicken Sie Ihr Gegenüber an. Ansonsten gleicht es einer Partyeinladung, bei der Sie dem ankommenden Gast zwar noch die Tür öffnen, aber sie gleich danach wieder zuschlagen und ihren Gast auf der Fußmatte stehen lassen.

### **Gute Fragen sind die halbe Miete**

Ein gewinnbringendes Zuhören setzt gute Fragen voraus. Stellen Sie vor allem W-Fragen, verzichten Sie jedoch auf Warum-Fragen. Etwas zu verstehen muss nicht unbedingt heißen, damit auch einverstanden zu sein, wie mein Kollege Boris Grundl treffend formuliert. Doch Verständnis ist die Voraussetzung für funktionierende Kommunikation. Fassen Sie das eben Gehörte nochmals mit Ihren eigenen Worten zusammen, so dass Ihr Mitarbeiter/Ihre Mitarbeiterin gegenchecken kann, ob Sie ihn oder sie richtig verstanden haben.

### **Nehmen Sie sich Zeit**

Keine Frage, ein Statement abzugeben geht weitaus schneller als Fragen zu stellen und anschließend zuzuhören. Doch genau diese Zeit fürs aktive Zuhören ist es, die Führungskräften wichtige Einblicke und Wasserstandsmeldungen bescheren. Auf diese Weise lassen sich Missstände, Sorgen, Verunsicherungen oder Wünsche schneller aufdecken als wenn Sie warten, bis die Dinge durch Eskalation bei Ihnen ankommen. Aktives Zuhören schenkt Ihnen Vorsprung.

### **Kritik und Pausen aushalten**

Mitunter werden Sie beim Nachfragen als Führungskraft kritisiert. Es ist wichtig, dass Sie das aushalten und sich nicht sofort rechtfertigen, sondern nur Verständnisfragen dazu stellen. Aktives Zuhören erfordert Gelassenheit von einer Führungskraft, um mit Unvorhersehbarem souverän umzugehen. Manchmal entsteht auch eine längere Gesprächspause, auch diese gilt es auszuhalten, und nicht verlegen oder vorschnell mit Reden zu füllen. Sie lässt sich vielmehr zur inneren Reflektion des Gesagten nutzen.

### **Weniger ist mehr**

Aktives Zuhören legt den Fokus – Sie ahnen es – aufs Zuhören. Das bedeutet, Ihr eigener Redeanteil als Führungskraft sollte bei 30 Prozent liegen, nicht mehr. Also: Weniger reden, vor allem weniger über sich selbst reden. Denn wer über sich selbst spricht, rückt sich in den Mittelpunkt des Gesprächs. Doch wenn Sie als Führungskraft mit einem Mitarbeiter, Kollegen oder Kunden sprechen, soll eben der andere im Mittelpunkt stehen, nicht Sie.

### **Perspektivenwechsel**

Mitarbeiter, Kollegen, angegliederte Abteilungen – jeder hat eine eigene Sichtweise auf gemeinsame Themen und Probleme. Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel ist förderlich fürs gegenseitige Verständnis. Nehmen Sie bewusst einen anderen Blickwinkel auf das Geschehen ein – und ermuntern Sie auch Ihren Gesprächspartner, die Perspektive zu wechseln. Das hilft beim gegenseitigen Verstehen und macht eine Neubewertung der Situation möglich.

Aktives Zuhören ist eine wichtige Grundkompetenz der Gesprächsführung. Führungskräfte müssen zuhören, zuhören, zuhören. Ein guter Zuhörer sein zu wollen, ist eine bewusste Entscheidung für den anderen. Aktives Zuhören ist ein Ausdruck von Wertschätzung und Respekt dem anderen gegenüber.



## Dankbarkeit ist eine unterschätzte Kraft

Es gibt mehrere Eigenschaften, die erforderlich sind, um eine starke und respektierte Person und im Leben erfolgreich zu sein: Dankbarkeit, Demut, Empathie, Ehrlichkeit, Offenheit, Neugierde, Emotionalität, Begeisterungsfähigkeit, Großzügigkeit, Selbstbeherrschung und Mut.

Ich bin ein Fan der Dankbarkeit und der Lebensfreude! Es bedeutet nicht, dass man alles hat, aber ich bin dankbar für das, was ich habe!

Dankbarkeit ist eine unterschätzte Kraft in der heutigen Welt. Wir sollten keine Studien brauchen, die uns das bestätigen und wir es dann glauben können, dass dem so ist. Aber ich bin froh, dass die Studien für diejenigen da sind, die die Wissenschaft benötigen.

Dankbarkeit ist der Schlüssel zur täglichen Motivation und geistigen Ruhe.

Dankbar zu sein ist so viel mehr als eine positive Einstellung und wird Ihre Einstellung zum Leben verändern. Denken Sie daran, nichts im Leben ist garantiert!

Dankbarkeit - Dankbarkeit zu praktizieren - ist der Schlüssel, um die Herausforderungen des Lebens zu meistern, ob groß oder klein. Ich „danke“ der Pandemie dafür, dass sie bestätigt hat, wie wichtig und effektiv Dankbarkeit ist.

Die **Vorteile** des Fühlens und Ausdrucks von Dankbarkeit:

- ✓ Sie genießen positive Erfahrungen.
- ✓ Sie sind widerstandsfähiger gegen Stress.
- ✓ Ihre körperliche und geistige Gesundheit kann sich verbessern.
- ✓ Sie erhöhen das Selbstwertgefühl anderer.-
- ✓ Dankbarkeit ist so wichtig – nicht nur in guten Zeiten, sondern vor allem in schwierigen Zeiten. Es lehrt Sie Geduld und hilft Ihnen, mit Widrigkeiten in einer positiveren und ausgewogeneren Weise umzugehen.
- ✓ Dankbarkeit zu zeigen und Danke zu sagen ist eine der wichtigsten Gesten, die viele Führungskräfte häufig vergessen. Es kann dazu beitragen, ein angenehmes Arbeitsumfeld zu schaffen.
- ✓ Wenn wir echte Dankbarkeit praktizieren, finden wir uns oft umgeben von "mehr" Möglichkeiten, Menschen, Beziehungen usw. (materielle oder immaterielle Dinge), für die wir dankbar sein können.
- ✓ Dankbarkeit ist auch das Rückgrat wahrer und ehrlicher positiver Rückmeldungen und verleiht diesen viel mehr Glaubwürdigkeit.
- ✓ Dankbarkeit ist ein wirksames Mittel zur Selbstkontrolle von Depressionen.
- ✓ Dankbarkeit zu praktizieren, auch in den schwierigsten Zeiten, gibt mir Klarheit, Gelassenheit und Ruhe.
- ✓ Dankbare Menschen erleben ein höheres Maß an positiven Emotionen wie Freude, Begeisterung, Liebe, Glück und Optimismus.
- ✓ Dankbarkeit schützt vor verletzenden Gefühlen von Neid, Ressentiments, Gier und Bitterkeit.
- ✓ Ich habe gemerkt, dass mein Tag viel besser verläuft, wenn ich mir Zeit nehme, dankbar für die guten Dinge in meinem Leben zu sein.
- ✓ Wenn ich bewusst Dankbarkeit übe, fühle ich mich weniger gestresst oder überfordert.
- ✓ Meine Dankbarkeit für andere zum Ausdruck zu bringen, führt dazu, auch deren Tag zu erhellen.
- ✓ Ich bin sehr dankbar dafür, dass ich anderen in meiner Arbeit als Business Coach zuhören und ihnen helfen kann, und meist dabei noch etwas Neues lerne.

Ich bin dankbar, dass es in einem Jahr mit so vielen Hindernissen und Herausforderungen gute Dinge in der Welt gibt:

- Verbindungen in Familien werden wieder stärker,
- Freunde unterstützen sich gegenseitig,
- Unternehmen prüfen ihr ethisches Verhalten,
- und auf meinem Balkon wachsen wieder Geranien und andere Blumen! Die letzten Jahre war ich zu viel unterwegs. Da hatte ich erst gar keine Töpfe auf den Balkon gestellt. Die Blumen wären alle mit der Zeit vertrocknet.

Es ist wichtig, innezuhalten und dankbar zu sein für das, was wir haben und was wir jeden Tag getan haben. Wir geben uns nicht genug Anerkennung und Selbst-Wertschätzung und hören lieber auf unsere inneren negativen Stimmen bzw. inneren Saboteure.

Menschen vergessen, dass Ihr Leben ein Geschenk ist, wir werden als Gewinner geboren, weil wir alle unser erstes „Rennen“, unsere Geburt, „gewonnen“ haben!!

Tool, um Dankbarkeit auszudrücken

#### **Übung: Gratitude letter – Dankesbrief**

Erinnere Dich an jemanden der noch lebt, der für Dich in der Vergangenheit bedeutend war, dem Du Wichtiges zu verdanken hast und dem Du noch nicht ausreichend gedankt hast.

Schreibe einen Dankesbrief von 300 Worten, mache einen Termin mit dieser Person aus und überreiche ihr diesen Brief persönlich!

#### **Dankbarkeitstagebuch**

Dies ist die „klassische“ Methode, um Dankbarkeit auszudrücken. Es geht darum, schriftliche Listen mit verschiedenen Punkten zu erstellen, für die Sie dankbar sind.

Das Aufschreiben hilft Ihnen, Ihre Gedanken zu sortieren, die Integration zu erleichtern und Ihre eigenen Erfahrungen zu akzeptieren und in einen Kontext zu setzen.

Finden Sie Antworten auf die Fragen:

1. Was haben Sie heute getan, für das Sie dankbar sind?
2. Was hat heute jemand anderes getan, für das Sie dankbar sind?
3. Wofür waren Sie heute dankbar?
4. Was hat dir in der letzten Woche jemand anderes gesagt, für das Sie dankbar sind?
5. Welche drei Dinge sind heute gut gelaufen und warum sind sie gut gelaufen?

#### **'Wie ist diese Situation das Beste, was mir je passiert ist?'**

Sollte Sie einen schlechten Tag haben, eine schlechten „Lauf“, dann nutze ich gerne das folgende Tool: 'Wie ist diese Situation das Beste, was mir je passiert ist?' Es ist eine seltsame Sache zu fragen, wenn die Dinge schief zu gehen scheinen, aber es kann Ihnen helfen, Ihre Perspektive zu ändern und den Stress zu reduzieren. Es hilft Ihnen, kreative Wege zu finden, um mit Hindernissen umzugehen.

#### **Fazit**

Die Praxis der Dankbarkeit in Ihren Alltag zu integrieren, ist auf die tiefste Art und Weise lebensverändernd. Ich kann es nicht genug empfehlen!

## 10 Hacks, damit Remote Work nicht zur mentalen Belastung führt

Im August 2022 hatte in Deutschland nur noch jeder dritte Mitarbeitende Präsenzpflicht am Arbeitsplatz (Quelle: statista). Das Homeoffice ist zum selbstverständlichen Bestandteil unseres Arbeitsalltags geworden. Es hat vielerorts zu mehr Flexibilität, Kosteneinsparungen, Umweltfreundlichkeit, Zeitersparnis und persönlichem Freiraum geführt. Doch das mobile Arbeiten im häuslichen Umfeld birgt Schattenseiten. Verschiedene Studien der vergangenen zwei Jahre zeigen, dass sich das Aufrechterhalten sozialer Kontakte am Arbeitsplatz sowie der Kontakt zu anderen Teams oder Abteilungen verschlechtert hat. So gab 2021 jeder zweite Mitarbeitende an, dass die Pflege sozialer Kontakte schwierig geworden sei (Quelle: Ipsos Whitepaper „Home-Office: Eine Erfolgsstory mit Schattenseiten“ in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung, April 2021). Es drohe eine emotionale Entkoppelung durch mangelnde soziale Kontakte, so die Forschenden. Damit steigen Stressempfinden und Unzufriedenheit sowie das Gefühl von Einsamkeit bei vielen, die überwiegend im Homeoffice arbeiten. Wenn hybrides Arbeiten zum Alltag wird, braucht es ein entsprechendes Selbstmanagement sowie strukturelle Rahmenbedingungen, um die mentale Gesundheit und Zufriedenheit von Mitarbeitenden sowie deren Identifikation mit dem Unternehmen zu wahren.

### 7 Hacks gegen den Homeoffice-Blues:

Was kann ich selbst tun, damit ich dem Gefühl von Einsamkeit im Homeoffice vorbeuge?

#### #1: Verbinden Sie sich mit anderen!

Planen Sie in Ihren Tagesablauf bewusst Zeit für soziale Kontakte ein. Das kann das gemeinsame Mittagessen sein, bei dem Sie sich virtuell mit Kolleginnen oder Kollegen treffen und mal jenseits der Arbeitsthemen plaudern, oder der gemeinsame Drink nach Feierabend, der Spaziergang mit Freundinnen oder Freunden etc. Machen Sie unbedingt Pläne für den Feierabend, wenn Sie sich einsam fühlen.

#### #2: Schaffen Sie sich Routinen und Strukturen!

Setzen Sie sich einen festen Arbeitsbeginn und versuchen Sie, vorher noch einen kurzen Spaziergang in der Natur zu machen oder zu joggen. So starten Sie frisch in den Tag. Nehmen Sie sich Zeit für eine Mittagspause und bauen Sie auch kleine Pausen zwischendurch ein, bevor Sie eine neue Aufgabe beginnen. Strukturieren Sie Ihren Arbeitstag mit Hilfe von To-Do-Listen oder bestimmter Methodiken wie z.B. der ALPEN-Methode: **A**ufgaben notieren, **L**änge einschätzen, **P**ufferzeit berücksichtigen, **E**ntscheidungen treffen, in welcher Reihenfolge Sie die Aufgaben erledigen wollen, **N**achkontrollieren.

#### #3: Regelmäßig raus aus dem Haus!

Um nicht in den eigenen vier Wänden hängenzubleiben, gilt es, immer wieder den Weg nach draußen zu finden: Morgens für die erste Runde an der frischen Luft, mittags oder nach Feierabend für einen Spaziergang oder Treffen mit Freunden – und mindestens einen Tag in der Woche sollten Sie außerhalb Ihres Hauses arbeiten. Jeder Gang vor die Tür bedeutet in der Regel auch soziale Interaktion mit Fremden – beim Einkaufen, beim Gassigehen, beim Ausüben eines Hobbies usw. Solche Begegnungen sorgen für einen Dopaminschub, der ebenfalls dem Gefühl von Einsamkeit entgegenwirkt. Der Remote Work-Modus schenkt uns mehr Flexibilität bei der Zeiteinteilung. Nutzen Sie diesen Vorteil, um Bewegung und Begegnungen in den Arbeitstag zu integrieren und den Feierabend entsprechend zu gestalten.

#### **#4: Leben Sie gesund!**

Bewegung und Sport beugen Depressionen vor und sind ein wichtiger Ausgleich zu der häufig sitzenden Tätigkeit im Homeoffice. Sorgen Sie für eine gesunde, abwechslungsreiche Ernährung und bereiten Sie sich Mahlzeiten möglichst frisch zu. Trinken Sie ausreichend Wasser, achten Sie auf genügend Schlaf. Eine gesunde Lebensweise trägt wesentlich zur eigenen Resilienz bei und macht Sie weniger anfällig für Depressionen und Einsamkeit.

#### **#5: Üben Sie sich in Achtsamkeit!**

Um Stress abzubauen und den Arbeitstag auch im Kopf hinter sich zu lassen, helfen regelmäßige Meditationsübungen und Entspannungstechniken. Haben Sie es schon mal mit Entspannung durch Perspektivwechsel probiert? Gehen Sie zwischendurch rückwärts, mit kleinen, langsamen Schritten im Kreis. Drehen Sie dabei nicht Ihren Kopf nach hinten, sondern versuchen Sie zu hören und zu spüren, wohin Sie laufen. Laufen Sie so lange, bis Sie sich wohlfühlen. Mit ein bisschen Übung können Sie auch Treppen rückwärts hochlaufen. Oder halten Sie einfach mal abrupt still. Frieren Sie Ihre Haltung für einen Moment ein bei dem, was Sie gerade tun und zählen Sie dann langsam bis Zehn. Erleben Sie die Kraft des Augenblicks. Auch Achtsamkeitsübungen sind sinnvoll, um im Hier & Jetzt zu bleiben und sich nicht in Grübeleien und Trübsinn zu verlieren, wenn die Einsamkeit an die Tür klopft. Kehren Sie Ihre Aufmerksamkeit so oft wie möglich nach innen: Wie fühlt sich Ihr Körper an, entspannt oder angespannt? Stecken Sie sich morgens eine Handvoll Bohnen (oder Bonbons) in die rechte Hosentasche. Immer, wenn Ihr Denken eine Pause macht und Sie im Hier & Jetzt sind, wandert eine Bohne von der rechten in die linke Tasche. Wie viele sind bis zum Abend links angekommen?

#### **#6: Tiefgang statt Oberflächlichkeit!**

Zwischenmenschliche Begegnungen sind der Schmierstoff des Lebens. Sie bewahren uns vor der Einsamkeit. Es hängt allerdings von ihrer Qualität ab, ob sie uns tragen oder nicht. Ich rate dazu, bewusst auf die Qualität der Begegnung und des Austauschs mit anderen zu achten. Verzichten Sie auf Small Talk und oberflächliche Belanglosigkeiten, sondern führen Sie vor allem gute Gespräche, die von Herz zu Herz gehen – nicht von Floskel zu Floskel. Wenn es Ihnen gerade nicht gut geht, Sie enttäuscht oder traurig sind, dann geben Sie dies offen zu. Wir täten alle gut daran, nicht krampfhaft strahlende Fassaden aufrechtzuerhalten, wenn es dahinter gerade düster aussieht. Das enttabuisiert Schwächen und Krisen, hilft bei der Bewältigung und schafft eher Verständnis für die persönliche Situation.

Wenn Sie sich einsam fühlen, brauchen Sie sich nicht zu schämen. Wenn Sie sich schämen, fühlen Sie sich nur noch schlechter. Einsamkeit ist eine einfache biologische Reaktion auf Isolation. Schließlich kann man sich nicht wohlfühlen, wenn man sich nicht verbunden und sicher fühlt. Sich einsam zu fühlen ist so natürlich wie Hunger und Durst ohne Nahrung oder Wasser.

#### **#7: Reduzieren Sie den Umgang mit digitalen Medien!**

Fokus statt Flut, lautet das Credo, wenn E-Mails, Social-Media-Posts, Nachrichtenfeeds und Chat-Nachrichten im Minutentakt um Ihre Aufmerksamkeit buhlen. Vermeiden Sie es, gedankenlos durch Feeds zu scrollen und stellen Sie Signaltöne während Ihrer Arbeitszeit stumm. Kennzeichnen Sie auf der Kollaborationsplattform, dass Sie nur eingeschränkt erreichbar sind, deaktivieren Sie vorübergehend Ihre Push-Benachrichtigungen und fokussieren Sie sich bewusst auf das Erledigen einer Aufgabe, ohne Unterbrechung durch den Blick aufs Handy usw. Reduzieren Sie Ihren digitalen



Stress auch durch das klare Separieren von Arbeitsgeräten und privaten digitalen Endgeräten. Setzen Sie sich feste Endpunkte für die Nutzung Ihrer Arbeitsmedien gegen Tagesende.

Und was können Unternehmen und Führungskräfte tun, um der Isolation von Homeoffice-Arbeitenden vorzubeugen?

### **3 Hacks gegen die emotionale Entkoppelung von Mitarbeitenden:**

#### **#1: Virtuelle Kaffeepausen, Montags- oder Freitagsrunden**

Mitarbeitende brauchen für das Gefühl von Verbundenheit die Möglichkeit eines zwanglosen Austauschs jenseits der Agenda. Implementieren Sie informelle virtuelle Meetings, bei denen Ihre Mitarbeitenden so miteinander plaudern können wie sie es sonst in der Teeküche getan hätten. Das kann entweder zum Wochenauftritt oder -ende geschehen.

Die informelle Kommunikation lässt sich auch durch digitale Teambuilding-Maßnahmen fördern, wie z.B. virtuelle Kochevents oder das Einrichten kleiner Gruppen, die einen offenen Austausch zu psychischen Belastungen oder den Arbeitsbedingungen im Homeoffice bieten.

#### **#2: Regelmäßiges Feedback**

Mitarbeitende wünschen sich soziale Unterstützung, auch im Homeoffice. Führungskräfte sollten deshalb gut erreichbar sein, auch mal zum Telefonhörer greifen statt nur im Chat oder per E-Mail auf Fragen zu reagieren und Zeiträume für einen informellen Austausch und regelmäßiges Feedback einplanen. Gute und transparente Kommunikation ist beim Arbeiten auf Distanz noch wichtiger, weil die Möglichkeit der Begegnung fehlt. Nutzen Sie solche Gespräche auch, um sich nach Sorgen zu erkundigen und zu erfahren, was Ihre Mitarbeitenden gerade als Herausforderung erleben. Das schenkt Ihnen Einblick und die Möglichkeit, rechtzeitig für Unterstützung oder Entlastung zu sorgen.

#### **#3: Trainings und Ausstattung**

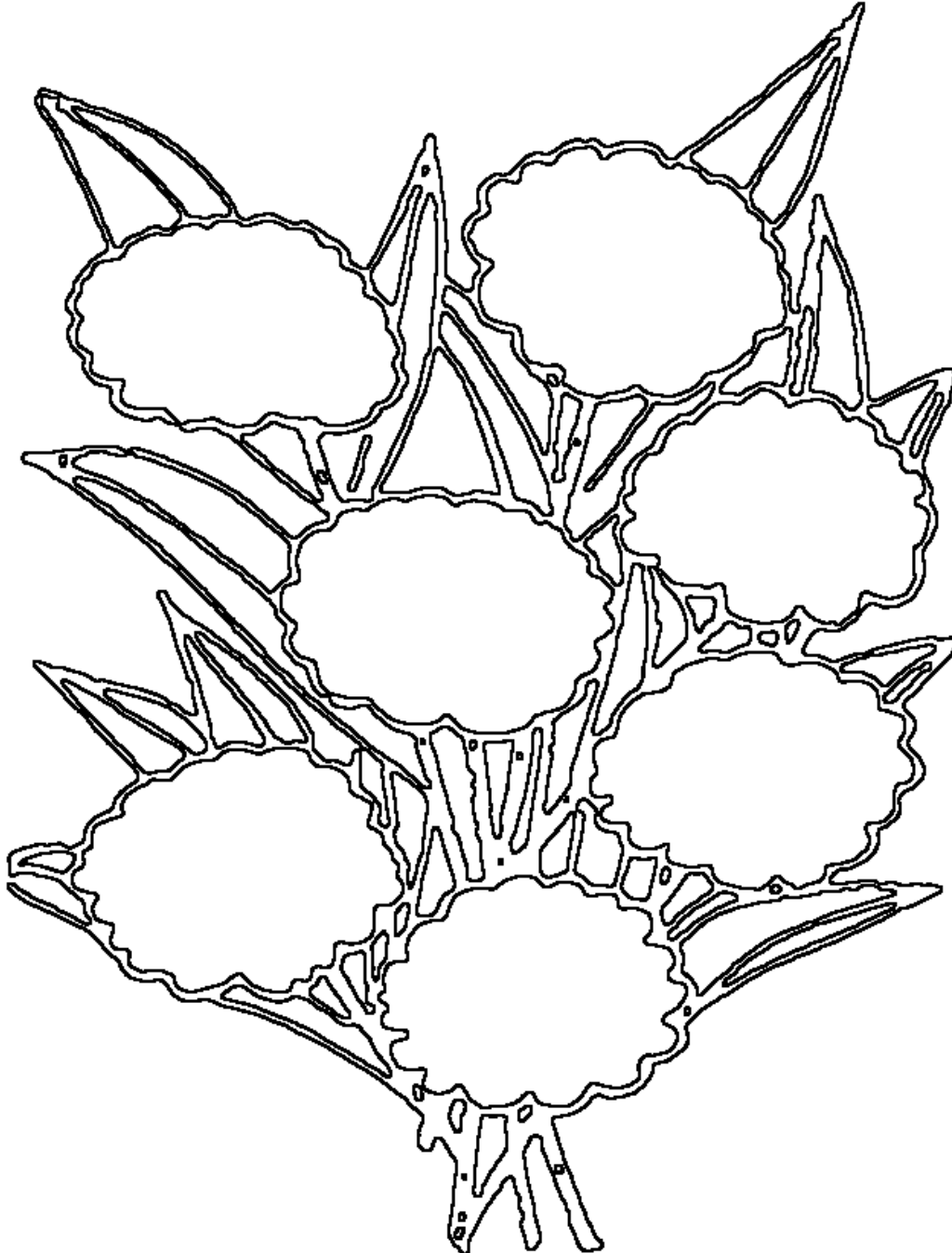
Unternehmen können Mitarbeitende beim Aufbau individueller und sozialer Ressourcen unterstützen. Um die Kontaktpflege zu Kolleginnen und Kollegen zu fördern, eignen sich entsprechende Software-Tools. Selbstverständlich gehört auch eine entsprechende Hardware dazu, um kommunizieren und arbeiten zu können. Technische Unterstützung durch ein Service- oder Helpdesk-Angebot reduziert das Gefühl der Entkoppelung ebenfalls. Damit der Austausch und eine reibungslose Arbeit nicht an Defiziten im Umgang mit der Technologie scheitern, können Unternehmen die Kompetenz ihrer Mitarbeitenden durch Onlinetrainings, Webinare o. Handouts fördern.

Seminare zu Zeit- und Selbstmanagement oder Stressbewältigung helfen ebenso, um die mentale Gesundheit von Mitarbeitenden beim Arbeiten im Remote-Modus zu erhalten.

Auf Basis meiner persönlichen Erfahrung und dem Austausch mit anderen kann ich sagen, dass Homeoffice einsam machen kann, aber nicht muss! Sie haben es zu einem sehr großen Teil selbst in der Hand, wie Sie sich organisieren – darin liegt Herausforderung und Freiheit gleichermaßen. Nutzen Sie die Flexibilität zu Ihren Gunsten und sichern Sie sich mit guten Gewohnheiten und Ritualen eine gute Basis fürs Homeoffice.

Leisten Sie als Führungskraft Ihren Beitrag zum Wohlbefinden Ihrer Mitarbeitenden und üben Sie sich in gesunder digitaler Führung. Ich hoffe, der eine oder andere Hack hilft Ihnen dabei!

# Ideenstrauß



- Welche Ideen / Anregungen / (Selbst-)Erkenntnisse / Impulse nehme ich mit?
- Was möchte ich konkret umsetzen?
- Bis wann?
- Wie möchte ich das konkret tun?
- Was ist mein erster Schritt zur Umsetzung?
- Wen / Was brauche ich dazu?

## Literaturverzeichnis

Creusen, Utho/Eschemann, Nina-Ric (2008). Zum Glück gibt's Erfolg – Wie Positive Leadership zu Höchstleistung führt. Zürich: Orell Füssli.

Eichhorn, C. (2006). Gut erholen – besser leben. Das Praxisbuch für Ihren Alltag. Stuttgart: Klett-Cotta.

Peterson, Christopher/Seligman, Martin E. P. (2004). Character strengths and virtues: A handbook and classification, Oxford University Press.

Ringlstetter, Max/Kaiser, Stephan/Müller-Seitz, Gordon (2006). Positives Management: Zentrale Konzepte und Ideen des Positive Organizational Scholarship. Wiesbaden: Gabler.

Seligman, Martin E. P. (2005). Der Glücks-Faktor. Warum Optimisten länger leben. Bergisch-Gladbach: Lübbe.

Bär, M., Krumm, R., Wiehle, H. (2010) Unternehmen verstehen, gestalten, verändern. Das Graves Value System in der Praxis. Gabler, Wiesbaden.

Buckingham, M., Clifton, D. O. (2011) Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt! Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung. Campus, Frankfurt a. Main, S. 12.

Covey, Stephen R. (2006) Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. Gabal, Offenbach, S. 175; 279.

Csikszentmihalyi, M. (2011) Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Klett-Cotta, Stuttgart.

Drucker, Peter F. (1999) Managing Oneself. In: *Best of Harvard Business Review, Managing yourself*. Januar 2005. <http://hbr.org/2005/01/managing-oneself/ar/1> Zugegriffen: 4. November 2014

Gallup GmbH (2014) Engagement Index Deutschland, Berlin.  
<http://www.gallup.com/strategicconsulting/168167/gallup-engagement-index-2013.aspx>  
Zugegriffen: 25. September 2014

Heimsoeth, A. (2014) Love it – Leave it – Change it, Gesundheit im Kontext von Führung und Eigenverantwortung. In: Buchenau, P. (Hrsg.) Chefsache Prävention I – Wie Prävention zum unternehmerischen Erfolgsfaktor wird. Springer Gabler, Wiesbaden, S. 87-88; 98-99.

Heimsoeth, A. (2008) Mental-Training für Reiter. Müller Rüschnik, Stuttgart, S. 156-158.

Heimsoeth, A. (2013) Mein Kind kann's. Mentaltraining für Schule, Sport und Freizeit. pietsch, Stuttgart, S. 143.

Kahn, O. (2008) Ich. Erfolg kommt von innen. Riva, München, S. 109.

Krumm, R. (2014) Erfolg durch werteorientierte Führung. In: Seiwert, L. (Hrsg.) Die besten Ideen für erfolgreiche Führung: Erfolgreiche Speaker verraten ihre besten Konzepte und geben Impulse für die Praxis. Gabal, Offenbach, S. 35-43.

Matyssek, Dr. A. K. (2013) Wertschätzung und psychische Gesundheit. Wie Führungskräfte zum Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden beitragen können. Vortrag beim Potsdamer Dialog 2013, Unfallkasse des Bundes, S. 11. [http://www.uk-bund.de/downloads/podi/votr%E4ge\\_podi\\_2013/matyssek\\_vortrag\\_podi-2013.pdf](http://www.uk-bund.de/downloads/podi/votr%E4ge_podi_2013/matyssek_vortrag_podi-2013.pdf) Zugegriffen: 9. Oktober 2014

Peters, B. et al (2012) Führungsspiel. Ariston, München, S. 112-115; 129; 203; 239.