# WATCH OUT!

# Leader

## Schlaglöcher auf dem Weg zum verdienten Unternehmenserfolg!

5 Stories

Achim Mette, MSc

# Watch OUT Leader

## 5 Stories

## Schlaglöcher auf dem Weg zum verdienten Unternehmenserfolg

Autor: Achim Mette
Illustration und Text: Achim Mette
© 2022 1. Auflage

**Rechtlicher Hinweis**
Die Weitergabe dieser Datei zu privatem, nicht-gewerblichem, Zweck ist erlaubt. Jede Art, ganz oder in Auszügen, von Reproduktion oder Kopieren benötigt die Zustimmung des Autors.

**Alle Rechte:**
orga-bayern UG (haftungsbeschränkt)
Weideweg 2, 85119 Ernsgaden
info@orga-bayern.de

## Widmung

Ich widme diese Auswahl der Aufsätze den Führungskräften welche erfolgreich erkannt haben, das Leadership nicht Management bedeutet. Mögen diese Menschen bei ihren Entscheidungen stets vom Gedanken des Miteinanders geleitet werden.

# Inhaltsverzeichnis:

**Vorwort** 01

**Toxisches Leadership = toxischer Mensch?** 02
Warum ein bisschen „Böse“ nicht das Gleiche ist.

**A Bitch called Work-Life-Balance (WLB)** 08
Was Du an WLB schon immer falsch verstanden hast!

**Lippenbekenntnisse oder werthaltige Informationen?** 12
Warum Offenheit und externe Unterstützung die bessere Wahl sind.

**Lob; eine unterschätzte Gefahr** 16
Von der Balance passende Worte zu finden.

**Hochsensibel oder nicht mehr leidensfähig?** 21
Die Frage besitzt interessantes Streitpotential.

**Epilog** 25

**Über den Autor** 26

**In eigener Sache** 27

## Vorwort

Werte Unternehmer & Führungskräfte,

danke für das Interesse ihr Arbeits-bzw. Unternehmensumfeld zu betrachten, um Anregungen für eventuell notwendige Änderungen zu erhalten.

Die folgenden fünf Aufsätze zum Thema "Mensch & Leistung" entstanden alle durch persönliche Erlebnisse in meinem Beruf als Coach. Als Verhaltens- und Organisationspsychologe zeige ich diese Problemfelder auf, da sie entweder Beteiligten oder der Unternehmung in Entwicklung bzw. Fortbestand schaden.

Im Führungsalltag sind zusätzliche Aufgaben immer hinderlich. Werden sie aber nicht beachtet, wird aus einem "hinderlich" ein Hindernis; also mehr Einsatz bei weniger Ertrag.

Lesen Sie die Aufsätze aus der Perspektive "Möglichkeiten". Nutzen Sie den gewonnenen Mehrwert in der Praxis; oder, wie wäre es mit einer Keynote zum Thema?

Ihr

Achim Motte

COACH, AUTOR & SPEAKER

## Toxisches Leadership = toxischer Mensch?

Warum ein bisschen „Böse“ nicht das Gleiche ist.

Vorab; wir kennen sie alle, ob im Beruf oder im Sportverein. Menschen, hier mit dem Augenmerk auf Führungskräfte, denen nur eines wichtig ist; Umsetzung um jeden Preis, manipulativ zum eigenen Vorteil, ohne Rücksicht auf den unterstellten Bereich. Bei Misserfolgen findet er bzw. sie schnell Schuldige, klagt an und bestraft; außer sich selbst in die Verantwortung zu nehmen.

Bevor wir tiefer einsteigen, ist es hilfreich zu klären, was toxisches Leadership nicht ist. Denn soweit man weiß, was es nicht ist, sind die weiter unten beschriebenen Auffälligkeiten bzw. Verhalten leichter abzugrenzen.

**Toxisches Leadership ist nicht:**

Harte, aber sinnvolle, zielführende Entscheidungen durchsetzen

Mal einen schlechten Tag haben

Notwendige Bestrafungen, Abmahnungen usw. umsetzen

Andere Meinungen hören und verstehen, aber an begründeten Positionen festhalten

Bedürfnisse erkennen und respektieren, jedoch situativ hintenanstellen müssen.

**Welche Attribute lassen uns einen toxischen Mensch erkennen?**
Er/Sie ist manipulativ, aggressiv, rücksichtslos, lügt, Fehler werden kaschiert oder anderen Personen untergeschoben; also, all die netten Verhalten, welche wir in unserem Umfeld nicht haben möchten. Persönlichkeitsmerkmale, also Merkmale, welche das Verhalten eines Menschen beschreiben, positionieren toxische Menschen in einem Dreieck mit den Eckpunkten Machiavellist – Narzisst – Psychopath.

**Machiavellisten** sind Machtmenschen, die alles daran setzen sich durchzusetzen; ohne jede Rücksicht auf Schäden, die sie dabei verursachen oder bestehende Verhaltensvorgaben einer sozialen Gemeinschaft (Familie, Freundeskreis, Unternehmen usw.).

**Narzissten** sind selbstverliebte, sich selbst bewundernde Menschen, welche von ihrem Umfeld die gleiche Begeisterung für die eigene Person erwarten bzw. einfordern.

**Psychopathen** manipulieren und handeln, ohne Reue zu empfinden. Dazu kommt, dass sie dabei sehr risikobereit und verantwortungslos vorgehen.

Wenn jetzt beim Lesen der Gedanke „Davon kenne ich im Job aber mindestens 180“ aufkommt, ist ein Blick in den Spiegel angebracht. Denn ein bisschen von oben genannten Typen steckt in jedem von uns. Das ist normal, denn sonst könnten wir uns nicht weiterentwickeln. Es kommt wie beim Essen auf die Zusammenstellung an; also die Ausprägung von Merkmalen. Deshalb ist es auch nicht immer auf den ersten Blick erkennbar, ob es sich um einen strengen oder toxischen Führer handelt.

Es ist nichts schlechtes daran gerne Macht auszuüben, soweit damit in einem sozialen Umfeld gemeinsame Normen nicht verletzt, ignoriert oder manipuliert werden.

Eine Organisation oder Gruppe ist auch immer eine soziale Einheit mit entsprechender Kultur; also mit definierten Verhalten. Dazu gehört meistens ein „Code of Conduct“, der eine Sammlung von Leitgedanken ist, nach welcher die Organisation leben will. Üblicherweise entwickelt sich die Verhaltenskultur über die Jahre weiter; in jedem Unternehmen ebenso, wie im familiären Bereich.

Wird mir durch meine Position oder Aufgabe Führungsverantwortung übertragen, benötige ich gewisse Eigenschaften bzw. Merkmale, der Verantwortung gerecht zu werden. Habe ich von einer Eigenschaft zu viel, kommt es zu einem Ungleichgewicht, was wiederum meine Entscheidungen beeinflusst.

Dies gilt für jede Führungsebene, in jeder Aufgabe, bei jedem Wetter. Idealerweise sind die Handlungswerkzeuge zur Ausführung des Auftrages vorher in Ausbildung und Führungsentwicklung trainiert worden. Die Praxis zeigt aber immer wieder, dass Erfahrung notwendig ist, um ein Finetuning des Führungsverhaltens vorzunehmen. Dazu gehört es auch, falsche Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. Nach meiner Erfahrung benötigt eine Führungskraft, abhängig von der Ebene, zwischen 6 und 18 Monaten, bis es rund läuft. Wobei 18 Monate die absolute Ausnahme ist; spätestens nach 12 Monaten muss entschieden werden, ob Fähigkeiten fehlen oder schlecht ausgeprägt sind.

Das hat damit zu tun, dass man sich an Gegebenheiten und unterstellte Bereiche „gewöhnen“ muss. Übrigens, das gilt auch umgekehrt für den unterstellten Bereich.

**Ist also jemand, der toxisch führt, immer ein toxischer Mensch?**
Ich tendiere das, mit 1,5 Ausnahmen, zu bejahen. Zu starke Ausprägung der angesprochenen Persönlichkeitsmerkmale schadet. Über die Kindheit bis ins Erwachsenenleben ahmen wir Verhaltensmuster unseres Umfelds nach und kopieren bzw. adaptieren sie. Bei unauffälliger Stärke von Persönlichkeitsmerkmalen wird er/sie im Umgang mit dem sozialen Umfeld lernen, welche Verhalten richtig sind.

Bei stark ausgeprägten negativen Merkmalen kommt es oft zu toxischem Verhalten; mit dringendem Therapiebedarf. Persönlichkeitstests wie zu den Big 5 können jedoch immer nur Hinweise auf mögliches Verhalten geben; deshalb ist es schwierig absolute Aussagen zu erwartetem Verhalten zu machen.

Handelt es sich um krankhaftes Verhalten, es liegt also eine medizinische Indikation vor, ist solchen Menschen (mit/ohne Führungsverantwortung) entsprechende Hilfe anzubieten.

Die Erfahrung zeigt jedoch, das toxische Menschen darauf mit Gegenangriffen und Rundumschlägen reagieren. Solche Eskalationen machen dann den wahren Kern der Person sichtbar. Betroffene Umfelder (auch jeder Einzelne) werden nicht umhinkommen, diese Fehlreaktionen zu bewerten sowie sich neu zu orientieren.

**Was sind aber meine Ausnahmen?**
Die erste Ausnahme ist, wenn der Mensch es nie anders kennengelernt hat. Von Kindesbeinen an erlebte er/sie nur toxische Führung und wurde in diesem Bilde erzogen. Das nennt man Konditionierung; solche Konditionierungen sind über Therapien behandelbar. Jedoch wird sich ein Narzisst, der sich ja toll findet, verweigern und den Fehler anderen zuweisen, eben weil er sich als toll wahrnimmt.

Meine halbe Ausnahme ist die Person, welche im bisherigen Berufsleben nur toxische Führung wahrgenommen hat, sie nicht gut findet oder darunter gelitten hat, es jedoch nicht anders gelernt hat, als so zu führen. Hier ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass die Ansprache des Problems bei ihm/ihr Erleichterung auslöst und Hilfe gerne angenommen wird. Dazu müssen aber seine/ihre Vorgesetzten eine entsprechende Sensibilität besitzen und aktiv auf Hilfsangebote verweisen können; also proaktiv unterstützen.

**Was mache ich, wenn mir toxisches Verhalten in der Praxis auffällt?**
Das ist für eine außenstehende Person meist leichter als für involvierte Kräfte. Es wird häufig der Blick über den Tellerrand vergessen oder vermieden. Das Motto „so schlimm ist es ja eigentlich nicht“ ist ein erster Schritt hin zum Gruppenversagen und der Entstehung von Schaden. Folgen von toxischer Führung können Demotivation, hohe Fehlzeiten, Stresskrankheiten, passive Aggressivität sowie Zerfall der Vertrauens-kultur mit inneren Kündigungen sein.

Passive Aggressivität entsteht, wenn der toxisch geführte Untergebene Leistung zwar erbringt aber aktiv zum Scheitern von Vorgesetzten oder des Teams durch Unterlassung, Desinformation oder Sabotage beiträgt. Toxisches Verhalten muss adressiert, also angesprochen werden. Es ist die Pflicht eines jeden Vorgesetzten jeder Ebene dieses Verhalten zu unterbinden und toxische Führer zur Verantwortung zu ziehen bzw. solche Verhalten zu melden. Wo Menschen miteinander arbeiten, kann das Verschweigen oder Unterbinden von Meldungen über toxisches Verhalten schnell gravierende neue Probleme erzeugen.

Deshalb hat es auch nichts mit Loyalität oder Freundschaft zu tun, Machenschaften zu decken oder wegzusehen; nutzen Sie vorhandene Meldewege bzw. Möglichkeiten.

Spätestens wenn ihre Leistungen zu beurteilen sind, wären Sie bei Duldung solcher Umtriebe, in Bezug auf Führung, nicht positiv zu bewerten.

**Das empfinden Sie als ungerecht?**
Einfach mal in Ruhe darüber nachdenken, welche Art Verhalten sie durch eine notwendige, aber unterlassene, Meldung gefördert haben. Hörensagen reicht für eine fundierte Meldung nicht aus, da sie einer Person Versagen und Schädigung unterstellen. Das sollten sie durch Fakten unterstützen können; war es vielleicht nur „ein schlechter Tag“?

Sie benötigen Hilfe; der Angesprochene kann aber nur helfen, wenn Sie beschreiben, eventuell belegen können, was vorgefallen ist. In vielen Unternehmen gibt es Fälle die Aufmerksamkeit benötigen. Etwas Auffälliges anzusprechen ist deshalb nichts Ungewöhnliches und sogar gewollt. Deshalb scheuen Sie sich nicht; bereiten aber Ihre Vorwürfe sorgfältig auf.

**Keyword-Tipps zum Googlen:**
Big 5, disruptive Führung, dunkle Triade

## A Bitch called Work-Life-Balance (WLB)

Was Du an WLB schon immer falsch verstanden hast!

Bevor Du das nächste Mal über Deine Work-Life-Balance philosophierst und den bzw. die Fehler bei Anderen findest; denke differenzierter, sonst wird es peinlich.

Ok, soweit es Dir lieber ist, können wie es auch pragmatischer nennen. Ebenso ist es unerheblich, ob Du angestellt bist, ein Unternehmen führst, in einem Unternehmen führst, Freiberufler, Privatier oder was auch immer bist. Die grundlegende Bedeutung von WLB bleibt gleich; sogar in Bereichen, welche mit einer beruflichen Tätigkeit nichts zu tun haben.

**Aber was ist Work-Life-Balance eigentlich?**

Warst Du bisher der Meinung, das WLB nur mit Entspannung korreliert, ist die Gefahr groß, dass Du nie wirklich anspruchsvolle Ziele in Angriff genommen hast; bisher jedenfalls.

Grundlegend bedeutet WLB nur, dass eine Belastung durch eine Entlastung auszugleichen ist. Je höher die Ansprüche desto größer die Differenz. Wird ein Arbeitnehmer dauerhaft mehr als 81% ausgelastet befindet er sich in der „Zone“; hier allerdings in der Stresszone.

Klingt nicht gut und deshalb sollte WLB immer aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Ich bediene mich in diesem Artikel der Perspektive „das persönliche“, also Du als Mensch sowie der beruflichen.

Diese Unterteilung ist unabhängig von Deiner derzeitigen Situation und hilft ein besseres Verständnis für WLB zu zulassen.

In meiner Arbeit als Coach bin ich in den letzten 10-15 Jahren immer häufiger auf die Annahme gestoßen, dass es keinen Unterschied macht und deshalb der Fokus, gerade bei vermeintlich erfolgreich wahrgenommenen Lebenskonzepten, auf dem Beruflichen lag.

Banal gesprochen; für jede Leistung, die Du erbringst, benötigt es einen Ausgleich, ob auf hohem Niveau oder beim Spielen. Belastung plus Pause gleich Steigerung; fehlt eines von Beidem ergibt das nicht selten Abstieg mit all seinen Begleitern (Gesundheit, Finanzen, Wohlbefinden usw.)

Das nennt sich auch „Der Preis, den ich bereit bin zu bezahlen"; und einen Preis wirst Du bezahlen. Auch das ist Teil der Gleichung, nur einer anderen; aber das hast Du ja schon im Physikunterricht gelernt.

Soweit es um Dich geht („das persönliche") lerne mentale und körperliche Reserven zu bilden; alles andere führt über kurz oder lang zum Absturz. Es fängt bei der Ernährung an und hört bei Deinem Umfeld auf.

Distanziere Dich von dem, was Dir nicht guttut und genieße Dinge, welche Dich fördern. Du wirst überrascht sein, auf was Du verzichten kannst und wie viel mehr Du erreichst; widersprüchlich aber war. Einmal in der Woche in die Yoga-Stunde zu gehen, reicht nicht; das ist Zeitgeistbefriedigung.

Am Anfang ist es eine völlige Neuorientierung der eigenen Werte und Bedürfnisse. Danach sollte es eine regelmäßige Inspektion der Resultate eigener Handlungen werden.

Werte Arbeitgeber bzw. Führungskräfte; hört also auf Mitarbeiter von Projekt zu Projekt zu hetzen.

Stellt den Freiraum zum Ausgleich in Form von Zeit sowie Entlastung zur Verfügung und Mitarbeiter bleiben gesund, motiviert und leistungsbereit; sie werden es täglich beweisen. Sie damit abzulenken, dass es Obst im Büro gibt, ein hipper Eindruck als StartUp gemacht wird, hilft nur dem Ego des Gründers.

Wer Menschen, also eigene Mitarbeiter, als Humankapital bezeichnet, trägt eh tiefere Probleme in sich.

**Wie ich das angehe bzw. was ich Teams und Einzelpersonen empfehle?** Dazu gibt es einige praktische Werkzeuge, von denen ich hier nur eines nennen möchte. Schreibe für 8 Wochen Tagebuch über das, was Du möchtest und in einer anderen Stiftfarbe was Du für Dich nicht mehr möchtest. Stichworte sind ausreichend; Du brauchst keinen Roman zu schreiben. Nach acht Wochen hast Du eine Sammlung von Ansätzen.

Sei nicht frustriert soweit sich herausstellst, dass Du bereits Schaden genommen hast; es ist einfach nur an der Zeit umgehend die übelsten Sachen abzustellen. Da kann auch eine Kündigung dazugehören.

Als Team-Übung wird die Dauer auf zwei Wochen verkürzt; am Anfang der dritten Woche nehmt ihr euch eine Wand und bepflastert diese mit den (für Dich) fünf wichtigsten Dingen, grüne Post-It, die ihr in der Zusammenarbeit positiv findet, rot für die „geht gar nicht“-Fraktion. Dazu kommen noch die gelben Post-It für „wir müssen reden“-Dinge.

Lasst diese Wand (bei fünf Teammitgliedern immerhin 75 Notizen) unkommentiert auf euch wirken.

Spätestens am Beginn der vierten Woche setzt ihr euch zusammen, denn ihr habt berechtigten Klärungsbedarf. Respektiert euch, es geht nicht darum etwas kaputtzureden, sondern einander zu zeigen, wie es gehen könnte und wie es nicht laufen sollte.

Wenn ich solche Aktionen in Teams moderiere oder bei Einzelpersonen begleite, ist es immer wieder schön zu sehen, wie schnell sich Situationen identifizieren und klären lassen; bis hin zur völligen Neuaufstellung.

Keine Angst vor Emotionalität; es wird immerhin der Mensch hinter den Kollegen sichtbar. Habt ihr Zweifel, ob eine solche Vorgehensweise machbar ist; sprecht vorher miteinander. Denn wo Zweifel wohnen, leben die Ursachen meist nebenan.

Lass Dich also nicht von WLB-Gerede einlullen, sondern beschaffe Dir mehr Wissen darüber. Ich wollte Dich mit diesem Aufsatz schließlich nur für das Thema sensibilisieren.

## Lippenbekenntnisse oder werthaltige Informationen?

Warum Offenheit und externe Unterstützung die bessere Wahl sind.

Änderung/Anpassung/Orientierung sind Normalitäten im Privaten, ebenso wie im Leben einer Organisation. Das Resultat nennt sich Wachstum; klingt für so manchen eher nach Ärger, Mehrarbeit bzw. Verlust.

Sich aber zu ändern, anzupassen oder gar völlig neu zu orientieren ist eine Notwendigkeit nach eigenem Maßstab, um erfolgreich zu sein. Für ein Unternehmen gilt der Maßstab des jeweiligen Marktes und deshalb kann es schnell zu einem Zwang werden. Will die Organisation sich anpassen, gilt es Schritte einzuleiten. Verkannt werden dabei die Untiefen des Alltags gepaart mit menschlichen Bedürfnissen.

Hierbei wird häufig davon ausgegangen, dass es schon irgendwie klappen wird; man hat ja schon so manchen Sturm überstanden. Mit Verlaub, das ist die Einstellung zukünftiger Verlierer. Ein Unternehmen zu führen, bedeutet verantwortlich zu handeln und vorbereitet zu sein; das gilt übrigens in jeder Hierarchieebene.

Soweit ich also eine Organisation erfolgreich in neue Zeiten oder an neue Ufer führen möchte, gilt es stets das Fundament zu prüfen, zu stärken oder gar auszubauen. Jede Unternehmung ist nur so erfolgreich, so aufmerksam das Fundament gepflegt wird. Es sind nicht die Maschinen, nicht die EDV, nicht der Fuhrpark und schon gar nicht irgendwelche Handlungsdogmen.

Unternehmensfundament sind die Menschen, welche Organisationen mit Leben, Leistung und ihrem Geist erfüllen. Klingt Ihnen zu abgehoben, schließlich bezahlen Sie die Gehälter und Mitarbeiter haben arbeitsrechtliche Pflichten?

OK, willkommen im Mittelmaß fortlaufenden Stresses auf dem Weg in den Abgrund. Ist es als Unternehmer so schwer zu verstehen, dass der Spruch „Erwarte niemals von Angestellten Unternehmereigenschaften“ auch bzw. gerade heute weiterhin gilt?

Alle Vorteile, die ein Unternehmen durch die Digitalisierung nutzen kann, gilt immer auch für den Angestellten auf der Suche nach einem neuen Job. Es ist wissenschaftlich lange bewiesen, dass ein Mensch sein/ihr Bestes gibt, soweit die Aufgabe als sinnvoll & wertschöpfend empfunden wird; alles andere bedeutet Nähe zur Zwangsarbeit. Das heißt nicht, unangenehme, aber notwendige Teilarbeiten wegzulassen.

Jedoch akzeptieren motivierte, richtig eingesetzte, Mitarbeiter solche Situationen, da sie die Gesamtaufgabe schon vorher akzeptiert haben. Wie setzen Sie als Entscheider also Änderungen / Anpassungen oder eine Neuorientierung um? Die Lösung ist recht einfach und wird deshalb kaum gefunden. Fragen; befragen in Kombination mit einer Prise Wertschätzung.

Wenn wir in Unternehmen als Coach diese Aufgaben übernehmen, zeigte sich in den vergangenen Jahren wiederholt ein Ergebnis. Wir erfahren mehr und anderes von den Mitarbeitern, da wir nicht als Bedrohung, sondern als Unterstützung wahrgenommen werden; der Hauptgrund, „endlich ändert sich was“! Einem Externen müssen Mitarbeiter keine Fremdwünsche (also die Meinung vom Vorgesetzten oder im Group-thinking verhaftet sein) mitteilen. Ob es sich um eine reine Befragung (online, vollanonymisiert bis persönlich one-on-one) oder eine Mischung aus Workshop, Online-Befragung und Klärungs-Coaching handelt; der Mitarbeiter merkt, dass seine bzw. ihre Meinung, Wünsche oder Kompetenzen ernst genommen werden.

Müssen Sie als Verantwortlicher in der Auswertung Freitexte über ihr Leadership-Team wie „Er gibt sich wenigstens Mühe interessiert zu wirken“ oder „bevorzugt lobt er sich selbst und nutzt uns als Steighilfe“ lesen, ist es an der Zeit ernsthafte Änderungen anzudenken.

Überlegen Sie sich doch einmal, wie eine andere Art der Herangehensweise, in Bezug auf „echte Kommunikation“ mit den Mitarbeitern, langfristige Verbesserungen fördert, da ein offener Umgang, auch mit schwierigen Themen, entwickelt wird.

Solche Workshops / Seminare sind keine Sing- und Klatschveranstaltungen (mit uns jedenfalls nicht), sondern die gezielte Vorbereitung auf Änderungsvorhaben mit ihren Höhen und Tiefen. Das ersetzt Angst & Gerüchte durch Fakten & Motivation. Wie eine solche Umsetzung oder Einbindung von Wünschen funktioniert, hängt natürlich von der Unternehmenssituation ab. Tausende Seiten Erfolgsliteratur beschrieben, wie ertragreich es bei den allseits bekannten Global Playern genutzt wird.

Richtig skaliert, ist es ein pragmatisches Werkzeug im Wachstum und ein idealer Rahmen sich nicht auf Eitelkeiten und Vorlieben sowie deren Pflege zu beschränken. Das Team, einzelne Mitarbeiter oder ganze Abteilungen können so unterstützt werden, echte Leistungsträger mit ihren Ideen sichtbar zu machen.

Deshalb hebt sich ein solches Vorgehen von Lippenbekenntnissen ab, da sich auch betroffene Führungsmitglieder dem Feedback stellen müssen, um an der Erarbeitung von Änderungsvorschlägen mitzuwirken; und zwar mit den betroffenen Bereichen. Solche Arbeiten sollten nicht über Outsourcing von den Mitarbeitern entfernt werden, um sie dann bei Rückkehr überzustülpen.

Eine externe Begleitung hingegen macht Sinn, um Machtspielen zuvorzukommen. Hierzu ist es zielführend, das Verhalten der Teilnehmer inklusive der Führungskräfte einschätzen zu lassen, um zukünftige Verwendungsempfehlungen auszusprechen.

Weigern sich Führungskräfte nach Bekanntwerden Teil der Lösung zu werden, ist es an der Zeit deren Position ernsthaft in Frage zu stellen. Kein Mitarbeiter ist so wichtig, dass er ein Recht hat, Kollegen:innen schlecht zu behandeln.

Selbst bei Vorhandensein einer gut funktionierenden HR-Abteilung kaufen sich Unternehmen ungewollt Narzissten oder gar Machiavellisten ein. Bei Identifizierung der Probleme haben diese bereits lange, meist unbemerkt, ihre Ziele verfolgen können.

Für die Leitungsebene ist es aber besonders wichtig, dass es in der Hierarchie zu keinem Kontrollverlust über die Führungskräfte kommt. Ergebnis sollte es immer sein, bei horizontalen Veränderungen die vertikalen Einflussbereiche neu zu sortieren; zumindest aber einem Belastungstest zu unterziehen.

Der von mir formulierte Spruch „Nur wer sich messbar macht führt erfolgreich“ verstehen Sie bitte als Hinweis wie fragil Anspruch und Wirksamkeit miteinander korrelieren. Ich hoffe dieser Aufsatz hat Ihnen Mehrwert gegeben und regt zu eigenen Überlegungen an; das war meine Absicht!

## Lob; eine unterschätzte Gefahr

Von der Balance passende Worte zu finden.

Nein, ich bin kein Freund des Spruches „Nicht geschimpft ist auch gelobt“! Es ist an der Zeit über Justierungen von Worten nachzudenken.

Wichtig ist dieser Aufsatz nicht nur für Führungskräfte. In allen sozialen Beziehungen oder Interaktionen kann es sinnvoll sein bzw. notwendig werden, Lob auszusprechen. Dazu sind aber vorher ein paar Dinge zu klären. Wir kümmern uns in diesem Aufsatz um die Fragen bzw. Feststellungen:

**Warum ist Loben sinnvoll?**
**Wann Loben kontraproduktiv ist**
**Wer sollte loben?**
**Wie sollte ich loben?**
**Was kann ich nach einem Lob erwarten?**
**Was wird von mir beim Loben erwartet?**
**Warum man bei Normalitäten nicht lobt!**
**Was sind häufige Fehler beim Loben?**

### Warum ist Loben sinnvoll?

Kurz: weil es guttut und wertschätzt
Ein Blick nach innen wird jedem, der schon mal gelobt wurde, die kurze Beschreibung in Erinnerung rufen. Es hat sich gut angefühlt und vielleicht war sogar Stolz auf die eigene Leistung dabei.

Ob es vor Anderen oder unter vier Augen stattfindet; Lob löst eine Hormonreaktion aus und macht uns happy. Deshalb ist es als Reaktion auf mindestens gute Resultate sinnvoll, motivierend und üblicherweise leistungsfördernd; allerdings, mit ein bisschen Verzögerung, dazu später mehr.

**Wann Loben kontraproduktiv ist**
Loben ist kontraproduktiv, soweit überwiegend unterdurchschnittlich geleistet wird. Nehmen wir an, eine täglich zu leistende Arbeit auf einer Position besteht aus 5 Teilaspekten. Auf einer Skala von 1 – 10 bewertet, sind die Leistungen des Kandidaten, seit längerem, zwischen 3 – 5 über die Bereiche verteilt.

Diesen Monat liegt er/sie bei 4 x 3 und einmal bei 9; also ein Ausreißer. Die Gesamtleistung liegt bei 4,2; also weiterhin unter dem Durchschnitt. Lobe ich in dieser Situation vor Anderen, fragen sich Leistungsträger sofort, wofür sie adäquat leisten? Es kommt Unruhe auf und kann einen Abfall der Gesamtleistung in Bezug auf die Gruppe einleiten.

Vielmehr sollte dem Kandidaten im Feedbackgespräch dieser Ausreißer als Erwartung für dauerhafte Steigerungen seiner bisher schlechten Leistungen erläutert werden.

**Hinweis:** Eine nähere Betrachtung des 9ner Bereiches ist sinnvoll; es könnte ein Zeichen sein, dass die Person falsch eingesetzt ist. Hier helfen zeitlich nahe, persönliche, Gespräche.

**Wer sollte loben?**
Zum Loben gehört es, eine Leistung einschätzen sowie bewerten zu können. Fehlt eins von beidem wandelt sich die gute Absicht in eine mögliche Peinlichkeit. Es gehört also eine persönliche und fachliche Eignung bzw. Kompetenz dazu.

In Hierarchien ist es üblich von oben nach unten zu loben. In gewissen Situationen kann von unten nach oben ein Dank auszusprechen sinnvoll sein, da es wertschätzend in Bezug auf die Handlung des Vorgesetzten wirkt. Dieses Feedback benötigt er/sie, auch um sich zu orientieren.

**Wie sollte ich loben?**
Vor dem Team, der Abteilung, in internen Medien verstärkt die Wirkung als unter vier Augen. Wichtig bleibt die erbrachte Leistung im Verhältnis zu bereits erbrachten Leistungen zu setzen.

Sonst passiert es, dass bei früher erbrachten gleichwertigen Leistung eventuell nicht gelobte Anwesende frustrieren. Ebenso ist das Leistungsniveau des zu lobenden zu beachten. Bringt er auf einer Skala von 1 – 10 normal eine gute 8, wird er sich bei Lob wegen einer 5er Leistung nicht wertgeschätzt oder gar veräppelt fühlen.

Er oder sie fangen dann an darüber nachzudenken, ob sie nicht zu viel leisten, weil das Lob aus seiner/ihrer Perspektive für unterdurchschnittliche Ergebnisse erreichbar ist. Denn, wer gelobt wurde, kann für gleiche Leistungen nicht mehr kritisiert werden!

**Was kann ich nach einem Lob erwarten?**
Kurz: erst mal nix und dann eine Steigerung
Soweit Lob richtig angewandt wird, hat die Person eine Tendenz, welche „Regression zur Mitte“ heißt.

Es wird schlechter, bevor es wieder besser wird. Dies hat Gründe wie Ermüdung (mental / körperlich), neue Aufgaben oder Langeweile wegen fehlender Herausforderungen (Er/Sie hat es schließlich geschafft).

Werden Aufgaben mit mehr Verantwortung übergeben steigt die Kurve wieder an. Dies hängt auch mit dem Leistungsverständnis der Gelobten zusammen.

**Was wird von mir beim Loben erwartet?**
Kurz: Gerechtigkeit, Augenmaß und Wachsamkeit

Ich setze voraus, dass der Leser als Führungskraft oder Spezialist notwendiges Fachwissen und Menschenkenntnisse besitzt. Ihr Lob wirkt dann am besten, wenn sie keine Gießkanne benutzen jedoch einen Laserpointer.

Gerechtigkeit bei der Verteilung von Lob steigert den Wert für alle, da sie sich wahrgenommen fühlen. Augenmaß ist wichtig für die Formulierung in welcher Situation welche Art der Leistung in welcher Qualität erbracht wurde.

Wachsamkeit stellt sicher, dass im unterstellten Bereich, augenscheinlich kleine Leistungen, mit übergroßen Auswirkungen erkannt bzw. anerkannt werden.

**Warum man bei Normalitäten nicht lobt!**
Was denken Sie bei einem Lob für unfallfreies Atmen bzw. das tropffreie Trinken aus ihrer Wasserflasche? Das geht sicherlich in Richtung „Wollen die mich gerade verar***en?“.

Auch das pünktliche Erscheinen zur Arbeit ist keines Lobes würdig und sollte auch nicht erwartet werden. Lobt man Normalitäten bleibt es eine Normalität nichts Besonderes zu leisten. Es fehlt schlicht die Motivation den einen Schritt mehr zu machen.

Auch bildet sich eine Scheinwelt heraus; wir alle leisten immer ganz toll, weil die Führung ja lobt. Zu einer solchen Fallobstgruppe möchte keiner gehören.

**Was sind häufige Fehler beim Loben?**
Kurz: einiges Vermeidbares

Diese Punkte sind nur Beispiele, da mögliche Fehler zuhauf im Detail liegen. Im beruflichen Kontext verbietet sich vergleichend zu loben. Im Sport ist es hingegen normal (Platzierungen, Zeitenvergleiche u.ä.).

Formulierungen wie „A hat das besser als B gemacht“ gehen gar nicht. Nein, es löst keinen gesunden Wettbewerb aus, sondern diskriminiert den Einen und erzeugt neidbehaftetes Konkurrenzdenken. Der Todesstoß für jede erfolgreiche Teamarbeit.

Ein weiterer Punkt ist überzogenes Loben für jeden und alles. Alles ist immer hervorragend weckt Erwartungshaltungen und entwertet Lob wie „sehr gut gemacht“.

**Zwei Tipps zum Schluss**
Praktisch unnütz ist Loben ohne Verbesserungspotential zu nennen. Bei Einzelleistungen oder in kleinen Teams, während der Laufzeit vor Zielerreichung, könnte ein Lob lauten „Haben Sie sehr gut gemacht; mit Rücksicht auf XY (Umstand/Ausführung) wird das richtig gut!“.

Klingt überraschend; funktioniert, wissenschaftlich belegt, hervorragend.

Zu guter Letzt: Lob ist persönlich verdient; also nicht verwässern oder beginnen zu theoretisieren. Der Augenblick gehört dem Gelobten, keiner eigenen Agenda. Deshalb nicht mal eben an den Türrahmen lehnen und kurz (unter 2 Minuten) was dalassen.

## Hochsensibel oder nicht mehr leidensfähig?

Die Frage besitzt interessantes Streitpotential.

Sich über andere Menschen aufzuregen und sie dabei berechtigt oder unberechtigt zu kritisieren ist eine Normalität in jeder Facette des Lebens. Kommen dann noch Schutzbehauptungen der Angesprochenen hinzu, kocht der Kessel. In diesem Artikel geht es um Fehleinschätzungen bzw. falsche Wahrnehmungen.

Führungskräfte sowie selbsternannte Teamplayer sollten sich die Argumente zu Herzen nehmen, um Verhalten (auch eigenes) zu hinterfragen. Denn wie ich herausgearbeitet habe, ist es keine Sache von Schwarz oder Weiß, sondern von Ausgeglichenheit und Wille.

Die genannten Punkte lassen sich noch weiter herunterbrechen; aber dies würde den Lesefluss sowie das Inhaltserlebnis schmälern. Wie vieles im Leben ist es auch bei diesem Thema eine Sache der Mischung von Perspektive und Erfahrung. Zuerst werfen wir aber einen Blick auf zwei Definitionen.

### Was ist hochsensibel und was leidensfähig?

McDuden sagt zu den Adjektiven „eine hohe Sensibilität aufweisend“ und zu leidensfähig „Leidensfähigkeit habend“; beides sinnvoll / notwendig.

Trotzdem ist es eine schlechte oder nichtssagende Entschuldigung sich mit Hochsensibilität herauszureden, soweit es bei notwendiger Belastung rauer zugeht bzw. intensiver geleistet werden muss.

Da hilft nur das Eingeständnis, es nicht zu können. Das schuldet der/die Betroffene dem Team und sich selbst; es nennt sich Realismus oder, einfach ausgedrückt, Ehrlichkeit.

Eigene Opferstilisierung oder auf der Position zu verharren, bringt nichts; weder in Bezug auf das Klima im Team noch für das Leistungsvermögen der Gruppe.

Hochsensibilität bedeutet nur, etwas durch die Ausprägung eigener Sensoren besser wahrnehmen zu können; wie weit, in welchem Bereich sei dahingestellt. Der eigene Umgang mit dieser Fähigkeit liegt im persönlichen Bereich.

Ob Führungskraft oder Spezialist; es liegt beim Einzelnen sich die Fähigkeit zunutze zu machen oder sie als Einschränkung wahrzunehmen.

Letzteres führt zu obigem Reaktionsergebnis. Es sollte also häufiger der Gedanke in Richtung Eigenverantwortung laufen. Übernehme ich die Verantwortung für mich, gehört es auch dazu meine Fähigkeiten zu nutzen. In welchem Maße oder bis zu welchem Grad bleibt einem selbst, in Kombination mit den Anforderungen des Jobs, überlassen. Und genau hier kommt es zu den eigenen Fehleinschätzungen oder den falschen Wahrnehmungen durch Dritte.

Was aber machen, wenn ich keine Erfahrung oder tiefere Kenntnis von meinen Fähigkeiten habe? Es selbstbewusst zu hinterfragen und mit der Zeit einzustellen ist ein Schritt, welcher Arbeitsergebnisse anfangs nicht passender oder gar optimaler macht. Zusätzlich ist das Anforderungsprofil der Aufgabe abzugleichen.

Es gehört also zu den Aufgaben einer Führungskraft, dass im Team oder bei Einzelnen zu erkennen und Hilfe anzubieten bzw. zu beschaffen. Es wäre illusorisch zu denken, eine Führungskraft hätte die fachliche Kompetenz professionell helfen zu können.

Ich erlebe in der Praxis immer wieder hilflose Versuche nach dem Motto „mir hat es ja auch geholfen“. Das ist maximal löblich, aber kein Ansatz; eher ist es eine Zumutung für alle Beteiligten und zerstört Vertrauen. Gleiches gilt bemerkenswerterweise für das Fehlen von Sensibilitäten; nur von der anderen Seite aus.

Mancher Leser wird sich wiedererkennen; auf der einen oder anderen Seite. Menschen ab Alter 45 bemängeln gerne Leidensfähigkeit jüngerer Generationen. Packt euch besser an die eigene Nase. Es geht eher um fehlende Einsatzbereitschaft, welche kaum noch vorgelebt und als Vorbild begründet werden kann.

Fehlen dem Team oder einzelnen Beteiligten Informationen zu „was bis wann zu welchem Zweck“ zu erledigen ist, kann die Aufgabe nicht als sinnstiftend bzw. wertschöpfend erlebt werden.

Das ist aber eine Voraussetzung für erhöhte Bereitschaft zur Leistung über einen definierten Zeitraum. Mit dieser Bereitschaft steigt üblicherweise auch die Leidensfähigkeit, da, bei erkanntem Sinn, die Motivation Einschränkungen hinzunehmen wächst. Hier ist es wichtig eine bewusste Impulskontrolle (Aufgeben / Weitermachen) auszuüben.

Werner Mischel hat in seiner, mittlerweile über Jahrzehnte weiterentwickelten Forschung zur Impulskontrolle, u.a. dem „Marshmellow-Test“, zwar gezeigt, dass es schon bei Kindern Muster gibt, welche auch im Erwachsenenalter zu Tage traten. Sie sagten sehr zuverlässig über Erfolg bzw. Misserfolg bei der Impulskotrolle voraus bzw. bestätigten diese.

Wird ein Mangel an Impulskontrolle erkannt, kann ich diesem aber bewusst begegnen. Als begleitender Coach ist es dann meine Aufgabe, mit dem/der Betroffenen entsprechende Gewohnheiten herauszubilden.

Jüngeren Menschen fehlende Erfahrung in diesem Bereich vorzuwerfen ist kontraproduktiv, sowie ein Zeichen von schlechtem Gedächtnis der Vorwerfenden. Schuld ist meist die fehlende Vorbildfunktion von erfahreneren Wegbegleitern.

Es lässt sich schlecht etwas vorleben, was man selbst nicht gewillt ist zu ertragen; es dann vom unterstellten Bereich zu verlangen ist schlicht dreist. Wenn in der Chef-Rolle Dinge öfters abgebrochen oder verändert werden, weil es unangenehm wird, nehmen Beschäftigte das Verhalten wahr; schlimmer noch, sie übernehmen es.

Dieses Kopieren kann auf ganze Abteilungen übergreifen und Groupshift-Mechanismen auslösen, wonach andere, positive Verhaltensweisen gemobbt werden, da es nicht dem Verhalten der Gruppe entspricht.

Auf das Thema bezogen sind also entweder Hochsensible oder Leidfähige das Ziel von Angriffen; ausgleichende Arbeiten miteinander werden dann unmöglich. Es gibt nur noch die Schwarz/Weiß-Lösung, welche zu einer Loyalitätsfrage gegenüber der Gruppe hochstilisiert wird.

In einem solchen Klima werden weder die notwendigen Fähigkeiten von Hochsensiblen noch die Belastungsfähigkeit der Leidensfähigen zur Verbesserung des Ergebnisses eingesetzt; eher um sich zu entschuldigen, etwas vorzuwerfen oder auszugrenzen. Frühe Anzeichen sind meist im Flurfunk zu hören, da es schnell zu Grüppchenbildung, Gerüchteküchen sowie Leistungsabfällen kommt. Sich und sein Team davor zu schützen ist die Aufgabe jeder leitenden Person auf jeder Ebene; nur so kann gemeinsames Wachstum bei diversen Teams gestärkt bzw. unterstützt werden.

**Keyword-Tipp zum Googlen:**
Marshmellow-Test, Groupshift

## Epilog

Nun haben Sie einen kleinen Überblick auf Situationen erhalten, welche es in verschiedensten Unternehmungen und deren Belegschaften zu bewältigen gab.

Nicht alle waren erfolgreich; das liegt an verschiedenen Ursachen und natürlich zu welchem Zeitpunkt wir beauftragt wurden. Denn hat erst Misstrauen Einzug gehalten, ist es schwer bis unmöglich, ohne personelle Konsequenzen, einen vertrauenswürdigen Kurs zu reintegrieren.

Gehen Sie also bei, wiederholt, auffälligem Verhalten der Sache auf den Grund. Gerne unterstützen wir Sie dabei; jedoch bleiben gemachte Fehler gemachte Fehler. Ziehen Sie Fachleute hinzu, welche über qualifizierte Ausbildungen und Lebenserfahrung verfügen.

## Über den Autor

Ich bin, als Leadership-Coach zu Fokus, Orientierung, Umsetzung, seit 2004 am Puls der Zeit. Ich arbeite mit veränderungswilligen Menschen. Mir ist es wichtig, Menschen zu helfen ihre Potentiale zu erkennen sowie auszuleben.

Ich unterstütze Unternehmen bei der Auswahl sowie Eingliederung von Führungskräften. Teams und Leitungsebenen nutzen meine Expertise zur besseren Umsetzung von geplanten Zielen. Der Begriff Leadership ist nicht auf das Berufliche beschränkt. Es heißt schließlich auch "ein Leben zu führen".

Berufliche Aus-/Weiterbildungen begleiten meine Tätigkeit passgenau:

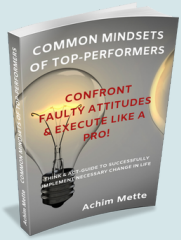
| INHALT | ABSCHLUSS | HOCHSCHULE |
|---|---|---|
| Verhaltens- und Organisationspsychologie | Master of Science | London Metropolitan University |
| Positive Psychology | Zertifikat | University of North Carolina at Chapel Hill |
| Inspiring Leadership & emotional Intelligence | Zertifikat | Case Western Reserve University |
| Psychological First Aid | Zertifikat | Johns Hopkins University Boston |

Wünschen Sie weitere Informationen nutzen Sie bitte unser Kontaktformular oder die mail-adresse info@achimmette.de

# In eigener Sache

am@achimmette.de

Hier finden Sie meine Bücher, Leseempfehlungen, den Podcast sowie Socialencials



#achimmette

Linked in