

COACHING



Daniela Landgraf, Keynotespeakerin und Coach
im Interview mit Elke Bauer, Chefredakteurin
The HARBOR Magazine

Du bist toll!
Ich bin toll!
Oder doch nicht?

Kennenlernen. Zueinanderhalten. Klingt so einfach – ist es aber nicht. Oft fehlt es an der Wertschätzung sich selbst und anderen gegenüber. „Das liegt am mangelnden Selbstwert“, ruft uns Daniela Landgraf hier zu. Keynotespeakerin und Coach, und sie weiß ganz genau von was sie da spricht, hat sie doch das Ringen um den Selbstwert zur Lebensaufgabe erhoben. Auch mehrere ihrer Bücher wie "Selbstwert ist Geld wert", "Krisen meistern" und "Raus aus der Krise – Rein ins Leben" sind Zeugen desselben. Na, dann lassen wir sie doch einfach mal ein Lied davon singen.

Wertschätzung

Frau Landgraf, was bedeutet es denn, sich selbst wertzuschätzen und sich anzunehmen? Sollte man hier gleich mal generös über sämtliche Mängel hinwegsehen?

Auf gar keinen Fall! Was würde dann passieren? Zum einen fände keine Entwicklung mehr statt, wenn ich über sämtliche Mängel einfach nur hinwegsehe, zum anderen würden eventuelle Selbstzweifel nur verdrängt werden und wirkten im Unterbewusstsein weiter. Die Frage ist hier vielmehr: Was ist ein Mangel? Über welche Mängel sprechen wir? Sich selbst wertzuschätzen bedeutet, sich selbst zunächst einmal selbst zu akzeptieren – als Ganzes, mit allen Stärken und Schwächen. Doch häufig kann man zwei Extreme erleben: Die einen verdrängen komplett ihre Defizite und suchen bei Krisen und Niederlagen die Fehler im Außen oder bei anderen Menschen. Andere wiederum schauen viel zu sehr auf ihre eigenen Schwächen und vergessen dabei ihre Stärken zu sehen. Sie sind von Selbstzweifeln zerfressen, wenn etwas nicht funktioniert. Beides ist auf Dauer für die Erreichung von Zielen und Visionen nicht förderlich. Das gilt sowohl für die Karriereplanung, als auch für den privaten Bereich.

Was hat das Ganze nun mit Wertschätzung zu tun?

Das Verhalten der anderen ist häufig ein Spiegel des eigenen Verhaltens. Wir sehen Bestätigungen für unsere Annahmen. So braucht beispielsweise ein Mitarbeiter mit Selbstzweifeln mehr Bestätigung (= Wertschätzung) von einer Führungskraft, als jemand, der voll und ganz von sich überzeugt ist. Eine Führungskraft, die Selbstzweifel nicht kennt, versteht oft jedoch nicht, dass der Mitarbeiter diese Wertschätzung benötigt, um Höchstleistungen zu bringen. Wenn die Führungskraft jedoch nur den Blick auf die Defizite des Mitarbeiters hat oder selbst Defizite verdrängt, dann leidet das Thema Wertschätzung, und die Leistungsbereitschaft schlägt um in Leistungsverweigerung. Wertschätzung beginnt mit Selbstakzeptanz und Wertschätzung der eigenen Person, inklusive der Anteile, die wir an uns nicht so sehr mögen. Selbstzweifel sind häufig tief sitzende Strukturen, die wir schon aus der Kindheit mitbringen.

Erster Schritt: Sich seiner Stärken bewusst werden. Stärken zeigen sich in Selbstverständlichkeiten. Solange nur gegen vermeintliche Schwächen gekämpft wird, solange bleibt das Mangeldenken bestehen. Kleine Übung am Rande: Wenn Defizite beim anderen wahrgenommen werden, kann hier gerne mal die Frage gestellt werden: Was hat das Ganze mit mir zu tun? Warum lehne ich dieses ab? Der Blick auf die eigenen Stärken und die von Mitarbeitern und Kollegen, verbunden mit konstruktiven Hinweisen und Feedbacks, fördert ein wertschätzendes Miteinander!

Wie bringe ich meine Wertschätzung denn zum Ausdruck?

Ganz wichtig in Sachen Wertschätzung gegenüber Anderen: Sie fängt im Geben an, zum Beispiel mit anerkennenden Worten, Informationen, Kontakten, Vertrauen. Und – wer gibt, gewinnt. Ich selbst gebe gerne und vieles. Gelernt habe ich das unter anderem durch Mentoren, die ich an meiner Seite hatte und durch die ich viel empfangen durfte. Inzwischen lebe ich generell in einer Gruppe von Menschen, die sehr gerne gibt. Geben gibt einem selbst sehr viel. Leider ist es dennoch häufig so, dass ein Teil der Menschen nur im Nehmen ist und krampfhaft versucht, etwas an Land ziehen zu können, andere für sich nutzen zu können. Das ist meist nicht einmal "böse" gemeint. Viele haben einfach nicht gelernt, zu geben. Manchmal ist es die reine Existenz- oder (wirtschaftliche) Überlebensangst, sowie die Furcht davor, nicht genug zu bekommen oder nicht genügend Möglichkeiten zu haben. Es kommt aber auch vor, dass Mitarbeiter oder Führungskräfte keine eigenen Ideen haben und diese von anderen nehmen müssen. Das funktioniert in den meisten Fällen nur kurzzeitig und ist oft nicht mit dem größten, möglichen Erfolg verbunden.

Doch Geben kann man nur, wenn auch genug da ist, ich nenne es gerne die Fülle. Und die fängt im eigenen Gefühl an. Statt innerer

Fülle wird Mangel empfunden, also die Angst davor, nicht genug zu haben oder zu bekommen. Zugegeben, Business ist manchmal ein Haifisch-Becken. Doch im Hinblick auf das Thema Wertschätzung, ist es umso wichtiger, aus dem Mangel-Denken herauszukommen. Das Gefühl der Fülle beginnt in jedem Einzelnen selbst. Bevor sie jedoch wahrgenommen werden kann, sollte man erst einmal den Blick darauf richten, was bereits da ist. Das gilt sowohl für die Dinge im eigenen Inneren wie auch auch für die Dinge im Außen.

Geben Sie uns hier doch mal ein Beispiel in Bezug auf Wertschätzung.

Wie oft ist es im Geschäftsleben so, dass Ergebnisse verglichen werden: „In diesem Jahr ist unser Gewinn um 50 Prozent gegenüber dem letzten Jahr eingebrochen!“ Schnell wird so ein Jahr schlechtgeredet, obwohl die Leistung des Unternehmens, der Mitarbeiter, besser war als im Jahr zuvor. Es gilt also zu hinterfragen, warum der Gewinn reduziert wurde. Wie zum Beispiel durch Investitionen, Restrukturierung, neue Märkte, Entwicklung und so weiter. Man muss fragen, ob zum Beispiel in die Zukunft investiert wurde und es unter diesem Gesichtspunkt nicht doch ein ausgezeichnetes Jahr war. Man kann aber auch noch einen Schritt weiter gehen und fragen: „Waren wir im letzten Jahr besonders schlecht? Hätte unser Gewinn nicht noch deutlich höher sein müssen?“. Sie sehen, auf die Sichtweise kommt es an.

Sinnvoller, als ein ständiger Blick auf die Defizite, ist der Blick auf das, was dennoch da ist. Zum Beispiel hoch motivierte Mitarbeiter trotz Gewinneinbruch, weil beispielsweise in die Zukunft investiert wurde. Hierdurch würde den Mitarbeitern eine gewisse Wertschätzung zuteil, diese wären um einiges dankbarer und würden eine innere Zufriedenheit verspüren, weil ihnen das Gefühl gegeben würde, genau das Richtige getan zu haben. Dadurch wiederum werden sie leistungsbereiter sein und aus eigenem Antrieb heraus mehr für das Unternehmen tun. Doch meistens läuft es anders herum: Geleistet wird, um einen Mangel (zu wenig Kunden, zu wenig Umsatz etc.) auszugleichen. Hier kursiert oft die Angst, es würde nicht mehr genug geleistet werden, wenn der Druck fehlt.

Aber woher kommt denn eigentlich diese permanente Selbstkritik, die Unzufriedenheit mit sich selbst?

Gerade Erfolgsmenschen wollen immer höher, schneller und weiter! Wenn etwas nicht schnell genug geht oder man vermeintlich versagt hat, dann passiert es schnell, dass man entweder sich selbst oder den äußeren Umständen die Schuld gibt. Das umschreibt zwei ganz unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen, die beide mit dem Thema Selbstwert zu tun haben:

Der Typ 1 sucht ständig die "Schuld" bei sich selbst. Doch die ständige Selbstkritik und die Selbstvorwürfe blockieren massiv. Häufig beginnt das schon in der Kindheit. Wenn ein Kind oft genug das Gefühl hat, nicht zu genügen – wie durch schlechte Noten, Hänself durch Mitschüler oder Kritik der Eltern – entsteht bei Erfolgsmenschen oft so etwas wie: „Jetzt erst recht! Ich werde es schaffen!“ Doch Ehrgeiz kombiniert mit einem mangelnden Selbstwertgefühl führt häufig zu dem Empfinden, dass die eigene Leistung immer noch nicht ausreicht und zu Selbstkritik. Selbst wenn die betroffene Person ausgesprochen erfolgreich ist, hat sie auf der anderen Seite das Gefühl: Meine Leistung ist doch nichts Besonderes. Es gibt sogar einen Begriff für dieses Phänomen: Impostor-Persönlichkeit.

Und jetzt stellen Sie sich einen solchen Mitarbeiter zum Beispiel mal in der Entwicklung vor. Der Mitarbeiter hat eine absolut innovative Idee. Doch er findet immer wieder Gründe und/oder vermeintliche Schwachstellen, warum es nicht funktionieren könnte. Der Mitarbeiter wird wahrscheinlich erst dann seine Innovation vorstellen, wenn er sich absolut sicher ist. Er will sich nicht sagen lassen, dass das Ganze noch nicht ausgereift ist und es noch offene Fragen gibt. Eine solche Arbeitsweise kann in der heutigen Schnellebigkeit der Wirtschaft jedoch deutlich zu langsam sein.

Wertschätzung

Der Typ 2 sucht bei negativen Dingen Begründungen im Außen. Andere oder die äußeren Umstände sind schuld daran, wenn etwas nicht wunschgemäß funktioniert. Er wird vielleicht sogar anderen Vorwürfe machen, was ein nicht wertschätzendes Miteinander entstehen lässt. Doch häufig wird mit dieser Haltung nur ein Mangel kompensiert, und zwar der Mangel an Selbstwert. Wenn ein anderer schuld ist, bleibt das eigene Gesicht gewahrt. In Unternehmen ist ein solches Denken und Handeln sehr oft an der Tagesordnung. Die Schuld, wenn etwas nicht funktioniert hat, wird bei Mitarbeitern oder in anderen Abteilungen gesucht. Und wenn das nicht klappt, dann war es halt der Kunde oder der Lieferant. Übrigens eine besonders problematische Haltung, wenn sie den Grund liefert, Entscheidungen erst gar nicht zu treffen, um einem Versagen und der Diskussion darüber aus dem Weg zu gehen.

Menschen mit einem gesunden Selbstwertgefühl hingegen können auch die Leistung anderer anerkennen und wertschätzen. Sie haben weniger Angst vor Konkurrenz oder davor, dass etwas weggenommen werden könnte. Sie teilen gerne, denn sie haben nicht die Grundhaltung, der Business- und Erfolgs-Kuchen sei begrenzt. Sie machen den Kuchen einfach größer, denn alles kann wachsen. Mit dieser Grundeinstellung, dass es keinen Mangel gibt, sind auch die Mitarbeiter und Kollegen weitaus höher motiviert, ihre Aufgaben bestmöglich zu erledigen.

Aber wie erkennt man denn nun den eigenen Selbstwert? Man empfindet sich doch selbst meistens als gegeben und normal und nur in ganz besonderen Situationen vielleicht einmal als herausragend.

Genau darin liegt das Problem. Im Geschäftsleben empfinden sich viele gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten in ihrer Handlungsweise als richtig. Somit ist das für sie Normalität. Sie wird nicht hinterfragt. Statt das eigene Verhalten oder das eigene Empfinden zu hinterfragen, werden Schuldige gesucht. Das wirkt sich auch auf das Kommunikationsverhalten aus. Wenn das eigene Verhalten als richtig empfunden wird, das Gegenüber sich jedoch aus der eigenen Perspektive heraus falsch verhält, dann entsteht ein alles andere als wertschätzendes Miteinander. **Ohne sich selbst zu hinterfragen kann auch keine Veränderung stattfinden. Somit ist der erste Schritt: Sich dessen bewusst zu werden. Bewusstheit bedeutet, sich selbst und die Reaktion der anderen auf sich zu reflektieren. Sich zu fragen: Welchen Anteil habe ich daran, dass die Dinge so sind, wie sie sind?**

Aber es gibt noch weitere wichtige Faktoren, die den Selbstwert betreffen. Gerade Erfolgsmenschen sind häufig viel zu viel im Machen. Das Machen und der Erfolg werden zur Sucht. Die Bewusstheit über sich selbst, den eigenen Körper, die eigenen Wünsche und Sehnsüchte fehlt dabei gänzlich. Und hier kann auch wieder eine Brücke zum Thema Wertschätzung geschlagen werden. Denn je schlechter der eigene Selbstwert ist, desto weniger gibt man sich selbst die Zeit, tief in sich hinein zu hören. Sich selbst Fragen zu stellen, wie: „Wie geht es mir mit dem, was ich gerade tue? Erkenne ich meine Leistung an?“ Aber auch hier gibt es Abhilfe. Wenn Selbstzweifel auftauchen und der Fokus zu sehr auf die Schwächen fällt, kann ein Ändern der Sichtweise helfen. Das Erkennen, dass die wahrgenommene Schwäche oft durchaus positive Seiten hat. So ist vielleicht jemand, der sich beispielsweise als zu langsam empfindet, besonders genau und gründlich. Ein anderer arbeitet vielleicht hart daran, seine chaotische Seite zu beherrschen und erstickt dabei gleichzeitig die eigene Kreativität im Keim, weil er nicht erkennt, dass sein vermeintliches Chaos in Wirklichkeit seine kreative Seite ist.

Das bedeutet, man muss sich erst einmal über seine eigenen Talente bewusst werden.

Ja, unbedingt. Denn meistens nehmen wir unsere Talente nicht wahr, weil sie für uns selbst selbstverständlich sind. Wir können

uns nicht vorstellen, dass andere mit dem, was uns selbst doch so leicht fällt, ihre Probleme haben. Und das kann auch eine Thematik zwischen Führungskraft und Mitarbeiter werden. Wenn einer Führungskraft beispielsweise etwas besonders leicht fällt und eine ähnliche Aufgabe einem Mitarbeiter übertragen wird, der genau mit dieser Aufgabe seine Schwierigkeiten hat, kann dies zu Unverständnis von Seiten der Führungskraft führen. Dadurch fühlt sich der Mitarbeiter dann unter Druck gesetzt und empfindet ein Gefühl der Geringschätzung. Und schon sinkt die Leistungsbereitschaft. Um solchen Situationen zu entgehen, sollte sich die Führungskraft darüber bewusst werden, welche Fähigkeiten und Talente bei sich selbst und bei den Mitarbeitern wirklich vorhanden sind und diese entsprechend fördern. Was übrigens auch bei der Zusammenstellung eines Teams enorm wichtig ist und berücksichtigt werden muss. Unterschiedliche Talente und Fähigkeiten werden jedes Team bereichern und leichter zum Erfolg führen.

Das heißt, auch wenn etwas fremd erscheint und nicht nachvollzogen werden kann, nicht werten?

Es kommt drauf an! Bewertungen können den Blick einschränken. Bewertungen finden stets aus der eigenen Perspektive statt und sie begrenzen häufig den Blickwinkel. Vor allem Bewertungen, die darauf zielen, dass etwas nicht funktionieren kann oder vermeintlich schlecht ist. Auf der anderen Seite können Bewertungen auch eine Orientierung geben, zum Beispiel bei der Mitarbeiterbewertung oder der Bewertung der eigenen Leistung. Welches ist der aktuelle Stand? Wo stehe ich (oder mein Mitarbeiter) gerade? Wo soll es hingehen? Nehmen Sie nochmal das Beispiel von dem Entwickler, der seine Idee nicht kommuniziert hat, aus Angst, es könnte zu einer Bewertung kommen. Ist es nicht hilfreich hier eine Bewertung der Innovation zu bekommen, aber auch eine Bewertung der Dinge, die noch zu tun sind? Wenn wir hier wertfrei bewerten wird es ein Erfolg für das Unternehmen.

Doch häufig sind Bewertungen auch Begrenzungen. Schöne Fragen, um aus begrenzenden Bewertungen heraus zu kommen sind: Welche anderen Möglichkeiten der Betrachtung gibt es hier? Ist es wirklich schlecht oder gut? Bringt das, was ich zum Beispiel bei mir oder anderen als negativ bewerte, vielleicht auch etwas Positives mit? **Das Ganze fängt bei der Selbstbewertung an! Wenn ich mich selbst oder Teile von mir ablehne, mich also nicht selbst wertschätze, dann wird es häufig auch schwierig Erfolg, Leistung und Karriere beim anderen neidfrei anzuerkennen – zumindest, wenn gleichzeitig der eigene Wunsch nach Erfolg und Karriere vorhanden ist.**

Vieles fängt bei sich selbst an. Doch was kann nun jeder einzelne für sich selbst tun? Statt an sich herumzunörgeln ist es sinnvoller, stolz zu sein auf das, was man leistet. Seine eigene Großartigkeit zu sehen und zu leben, ohne dabei überheblich zu werden. Auch sich ständig mit anderen zu vergleichen macht unglücklich. Bewusstheit und Reflexion sind also die erste Stufe zur Heilung des Selbstwertes. Wenn Sie diesen inneren Nörgler auch nur zu gut kennen, dann empfehle ich folgende Übung: Schenken Sie ihm bewusst ein paar Tage Gehör!

Meldet sich Ihr innerer Nörgler, hören Sie ihm zunächst bewusst zu und nehmen Sie einen Wahrheitscheck vor. Fragen Sie: „Ist es wirklich so, wie ich es gerade denke oder wahrnehme?“, oder „Bin ich wirklich immer so oder so?“, „War mein Verkaufsgespräch/mein Mitarbeitergespräch/mein Vortrag wirklich so schlecht, wie ich es gerade empfinde?“, „Und was ist stattdessen richtig gut gelaufen?“ Sehen Sie diese innere Stimme als Partner, nicht als Feind oder Nörgler. Dieser "innere" Freund gibt Ihnen die Chance, sich zu verändern. Statt die kritische Stimme zu verdrängen, greifen Sie sie auf und verändern Sie sie bewusst. Manchmal ist es hilfreich, sich selbst einmal von außen zu betrachten. Was würden Außenstehende zu Ihren Gedanken über sich selbst sagen? Und vergessen Sie bitte nicht die nötige Portion Humor dabei.



Wir sprechen über Wertschätzung. Aber wann ist ein Mensch eigentlich wertvoll?

Jeder ist wertvoll. Wenn ich aber die Grundhaltung habe etwas tun zu müssen, um wertvoll zu sein, bin ich schon in der Abwertung. Corona hat uns hier ganz deutlich gezeigt, dass jeder Beruf, jede Tätigkeit sehr wertvoll ist. Plötzlich wurde für Berufsgruppen applaudiert, die vorher wenig Wertschätzung erfahren haben, wie zum Beispiel Kassierer/innen oder Pflegekräfte im Krankenhaus. Wertschätzung entsteht vor allem dann, wenn das Gegenüber als wertvoller Mensch gesehen wird – unabhängig von Status, Titel, Geld oder Erfolg. Leider wird in unserer Leistungsgesellschaft häufig der Wert eines Menschen an seiner Arbeitsleistung gemessen. Viele Unternehmen sagen: Die Mitarbeiter sind das Wertvollste in unserem Unternehmen. Doch wird das in der Praxis auch so gelebt? Wünschenswert wäre es.

Es heißt, der Mensch wäre schon als wertvoll zu betrachten nur dadurch, dass er ist. Wann "ist" er denn? Wie ist das mit dem Sein?

Da fällt mir als erstes der Satz „Ich denke, also bin ich“ von René Descartes ein. Die Welt, die wir wahrnehmen entspricht dem, was wir denken. Das Außen ist ein Spiegel unserer Gedanken. Doch noch etwas Wichtiges gehört dazu: Das Gefühl zum eigenen Körper. Wenn ich auch meinen Körper spüre, wenn ich in meiner Gesamtheit bin, wenn ich weiß, was mir persönlich wichtig ist und welche Werte ich leben möchte, dann bin ich im Sein. Der Körper ist ein tolles Kontrollorgan. Er wirft sogar Schmerzen aus, wenn etwas schief läuft. Leider gönnen wir uns nicht immer die notwendigen Auszeiten, um ihn auch wirklich zu spüren. Wir manipulieren ihn tagsüber mit Kaffee, um antriebsstark zu sein, und abends brauchen viele dann ein Gläschen Alkohol, um wieder runterzukommen. Hier sollte dringend ein "wertschätzendes" Umdenken in vielen der Unternehmen erfolgen. Denn ein Mitarbeiter, der seine Gesundheit derart missachtet oder sogar zur Missachtung getrieben wird, wird auch dem Unternehmen nur kurzfristig nutzen. Langfristig wird der Mitarbeiter dem Unternehmen wohl eher dadurch schaden.

Ist es nicht so, dass das ständige Fragen nach dem Sinn, vor allem in Krisen, zu tiefstem Unglück führen und in die Angst treiben kann?

Das sehe ich etwas anders. Ansonsten finde ich es ausgesprochen wichtig, sich mit der Sinnfrage zu beschäftigen. Nur, wenn Dinge Sinn ergeben, bleiben Menschen am Ball! Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte einen Sinn in Ihrer Arbeit sehen (und zwar nicht nur im Sinne von: „Ich verdiene halt mein Geld damit“), werden sie ihrer Tätigkeit mit mehr Freude nachgehen. Je zufriedener ein Mensch ist, desto wertschätzender wird er auch mit anderen umgehen. Unzufriedenheit spiegelt sich in Verhaltensweisen von Menschen wieder und dann geht auch mal die Wertschätzung für andere verloren. Wenn beispielsweise in Unternehmen enorme Umstrukturierungsmaßnahmen nur mitgeteilt werden, wird der Erfolg geringer sein als wenn der Sinn, das Ziel, mit erklärt werden. Nur eine Erklärung bringt mehr Verständnis und nicht Abneigung bis hin zu einem kontraproduktiven Arbeiten.

Auch in Krisen ist es unglaublich wichtig die Sinnfrage zu stellen, um nicht zu verzweifeln! Ich empfehle hier die Frage: „Was ist das Gute daran, was ich aktuell noch nicht erkennen kann?“. Krisen führen häufig zu einschneidenden Veränderungsprozessen, die wiederum absolut Sinn ergeben können. Vielleicht werden völlig neue Prozesse eingeführt oder es kommen neue, kreative Geschäftsideen hervor. Ich sehe es eher so, dass es tiefes Unglück bringen kann, wenn ich mir die Sinnfrage nicht stelle! Die Fragen: „Wofür ist es gut und was kann man gerade jetzt verändern?“, sind der Motor für innovative, neue Ideen.

Kann der Mensch sich wirklich einfach hinsetzen und in sich hineinspüren, wo er doch so viel daran gesetzt hat, eben genau das alles nicht wahrnehmen zu müssen? Bricht er da nicht in sich zusammen?

Ja, er kann! Doch viele machen es nicht, weil eben genau diese Gefahr besteht, die Gefahr, innerlich zusammenzubrechen. In unserer Businesswelt ist es doch häufig so, dass wir uns hervorragend durch ganz viel Trubel ablenken können. Ich sage gerne: „Die Stimmen im Außen sind so laut, dass wir unsere eigene Stimme nicht mehr hören können.“ Viele haben genau das verlernt. Es erfordert Disziplin und auch Mut, zur Ruhe zu kommen. Mut deswegen, weil man sich in der Ruhe vielleicht Dingen bewusst wird, die einen traurig, wütend oder ängstlich machen. In der Ruhe könnte auch das Gefühl hochkommen, dass man vielleicht gar nicht so glücklich ist, wie man es gerne wäre. Erfolg macht in gewisser Weise glücklich – absolut. Doch langfristig macht er nur glücklich, wenn auch die anderen Bereiche des Lebens, und nicht nur der Job, gesehen und vor allem gelebt werden.

Auch ich selbst war einst nur ein Macher. Machen, machen, machen! Noch mehr erreichen, noch mehr Geschäfte an Land ziehen, noch mehr Geld verdienen. Dass ich mal erschöpft sein könnte, das kam mir überhaupt nicht in den Sinn. Andere haben Burn-Outs. Ich nicht! Niemals. So zumindest dachte ich. Dann kam der große Zusammenbruch – gesundheitlich, wirtschaftlich und dann auch noch familiär. Und ich bin hiermit bei Weitem kein Einzelfall. Geschichten wie meine gibt es viele. Leider. Auch müssen Zusammenbrüche nicht immer auf ganzer Ebene stattfinden. Manchmal kommt auch "nur" die große Traurigkeit. Als ich anfang mit meiner Geschichte nach draußen zu gehen, habe ich viele bewegte Ex-Manager-Geschichten zu hören bekommen. Einer erzählte mir, dass einer der traurigsten Tage seines Lebens jener gewesen war, an dem er endlich die lang ersehnte Million auf dem Konto hatte – denn da wurde ihm bewusst, dass er niemanden hatte, mit dem er die Freude teilen konnte. Die Familie war schön längst zerbrochen, Hobbies hatte er keine. Es war ja nie Zeit dafür da gewesen.

Ein anderer erzählte mir, dass er in eine tiefe Depression gefallen war, als er "plötzlich" Multimillionär geworden war. Er hatte ein Unternehmen aufgebaut und dieses verkauft. Er bekam mehrere Millionen dafür und fiel in eine tiefe Leere. Auch er hatte sich keine Zeit für Familie, Freunde und Hobbies genommen und war ganz allein mit seinen Millionen.

Ein Dritter – ebenfalls ehemals in einer Managerposition – erzählte mir, dass er sich stets wie eine kleine "Funzel" neben all den großen Leuchttürmen, sprich seinen Kollegen, vorkam, obwohl er sich auf der gleichen Hierarchie-Ebene befand. Er hatte das Gefühl, immer mehr leisten zu müssen als alle anderen, um "da oben" zu bleiben. Bis zum gesundheitlichen Zusammenbruch.

Es ist sicher eine große Herausforderung zu erwarten, dass die großartigen Macher, Lenker und Denker der Wirtschaft und der Unternehmen auch langfristig gesund und glücklich sein könnten. Schön wäre es auf jeden Fall. Und schon anhand meines Falles habe ich begriffen, dass hier manchmal weniger sicherlich mehr ist.

Es wird permanent viel gemacht. Aktionismus ist an der Tagesordnung. Viele Dinge werden getan, nur um des Machens Willens, Dinge werden kreiert, die keine eigene Wirkung und dadurch auch keine Dynamik besitzen. Die Menschheit auf dem Weg zum permanenten Selbstdarsteller? Weg vom Sein zum Schein?

Es gibt Menschen, die kreieren wundervolle Dinge, ohne sich selbst dabei zu sehen. Nicht jeder ist gleich ein Selbstdarsteller. Und dann gibt es den Selbstdarsteller. Doch auch der Selbstdarsteller kreiert etwas für die Menschheit. Viele Selbstdarsteller leben nach dem Motto: Fake it till you make it. Und das kann sehr zielführend sein. Die Dosis macht das Gift, wie es so schön heißt. Wenn ich so tue "als ob" (ich beispielsweise schon das Gewünschte erreicht habe), kann das sehr zielführend sein. Wenn ich allerdings anderen immer nur erzähle wie toll ich bin (und keine Taten folgen), so kann das ins Gegenteil abkippen und es kann passieren, dass sich alle von mir

abwenden. Selbstdarsteller können auf der einen Seite hervorragende Vorbilder sein. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr der Überheblichkeit. Eine andere Gefahr besteht darin, dass Selbstdarsteller die anderen nicht mehr wahrnehmen. Wie viel besser fühlt sich ein anderer, wenn er wahrgenommen wird – in seinen Bedürfnissen, aber auch in seiner Leistung. Hier sind wir wieder beim Thema Wertschätzung. Statt nur über sich selbst zu reden und zu erzählen, was man alles kann und leistet, könnte man zunächst den anderen fragen, was man für ihn tun kann. Oder den anderen für seine Leistung loben. Was oft vergessen wird: Die eigene Wirkung kann auch erzielt werden, indem man anderen eine Bühne gibt, also durch Förderung von anderen.

Wenn man in sich hineinschaut, wird gerne mal ein großes Loch sichtbar, das dann oft versucht wird, zu füllen. Gehört zur Selbstanahme nicht auch, dass man dieses Loch so stehen lassen kann?

Ist es wirklich ein großes Loch? Fühlt es sich an wie Leere? Dann ist es wichtig, diese Leere zu füllen. Der erste Schritt ist wirklich hinein zu spüren. Bei Leere, im Sinne von Gefühllosigkeit, könnte es sich um den Beginn einer (Erschöpfungs-)Depression handeln. Es fängt damit an, dass man sich nicht mehr richtig freuen kann. Aber auch Ärger wird nicht mehr empfunden. Ein ständig neutrales Gefühl. Das ist für mich die höchste Alarmstufe! Dann bitte: Ab zum Arzt! Aber auch zu viele negative Gefühle sind nicht förderlich für die Ausstrahlung und Präsenz. Je mehr der Blick auf die Dinge fällt, die einen stören, traurig oder wütend machen, umso schlechter ist die persönliche Ausstrahlung.

Eine gute Ausstrahlung bekommt man, indem man Freude ausstrahlt. Wenn ich in einer schwierigen Situation bin, ist es umso wichtiger, die Dinge zu sehen, die dennoch auch positiv sind. Solange ich innerlich nur in der Widerstandshaltung bin, ist eine Veränderung der Gefühle schwierig. Mit der Veränderung der Wahrnehmung, also mit dem Blick auf die positiven Dinge, kann ich trotz eventueller Existenzängste das Licht sehen. Das bedeutet **nicht** ein bedingungsloses Hinnehmen aller Gegebenheiten, denn dann kann auch keine Veränderung stattfinden. Es bedeutet aber eine Veränderung des Gefühls zur aktuellen Situation, um dann aus einem positiveren Gefühl heraus zu leiten, zu lenken und zu entscheiden. **Kreativität, echte Führungsstärke und Charisma entstehen aus der Freude und einer positiven Grundhaltung heraus.** Gedankenhygiene ist dabei manchmal harte Arbeit. Aber sie lohnt sich! Nehmen Sie sich zwischendurch immer mal wieder 30 bis 60 Sekunden, um auf sich selbst zu schauen. Welche Gedanken und Gefühle sind vorrangig? Sind sie zielführend?

Wertschätzung erfordert Geduld. Bei sich und anderen. Man wird Dinge hinnehmen müssen, Zeiträume des Wachsens akzeptieren müssen. Was sagen Sie uns zur Geduld?

Geduld ist gerade bei Machern und Erfolgsmenschen etwas, an dem es oft mangelt. Oft wollen wir alles! Und zwar sofort! Das muss doch jetzt sofort irgendwie gehen! Auch ich wollte früher häufig mit dem Kopf durch die Wand. Leider brauchen Dinge aber manchmal ihre Zeit. Inzwischen verfolge und empfehle ich folgende Gedanken-Strategie: **Wenn die Dinge gerade nicht funktionieren, ist dann vielleicht noch nicht der richtige Zeitpunkt, nicht der richtige Ort oder vielleicht noch nicht der richtige Mensch an der Seite, zur Umsetzung. Wer weiß, wofür es gut ist? Vielleicht ergeben sich ganz neue Chancen und Möglichkeiten, an die bisher noch gar nicht gedacht worden ist. Auch hier geht es nicht um das bedingungslose Hinnehmen von etwas. Es geht vielmehr um das Innehalten.** Manchmal ist es noch nicht soweit, dass sich das eine oder andere realisiert, weil etwas noch viel Besseres und Größeres wartet. Weil sich erst noch andere Dinge auf tun müssen. Noch etwas bedacht werden muss. Das zu akzeptieren verleiht innere Stärke. Denn wie oft lässt man sich drängen, nur aus Angst, Chancen zu verpassen. Aber Chancen kommen immer wieder. Und manchmal ist die Zeit noch nicht reif

für bestimmte Vorhaben. Und großartige Vorhaben, die noch nicht reif sind, verpuffen dann so manches Mal.

Geduld ist übrigens auch gegenüber Mitarbeitern eine vertrauensfördernde Maßnahme. Manche Führungskräfte werden unwirsch, wenn Dinge nicht schnell genug gehen und gleichzeitig Zeitdruck und Stress herrschen. Doch wie sehr fühlt sich ein Mitarbeiter dann noch wertgeschätzt? Geduld in der Kombination mit klarer Führung – das ist eine große Kunst, gerade, wenn Höchstleistungen von einem Mitarbeiter gefordert werden sollen.

Ist es wirklich so, dass man vor allem in schwierigen Zeiten lernt. Entstehen hier nicht eher Defizite oder sogar manchmal Traumata?

Oft wird gesagt: „Aus der Krise oder aus Fehlern habe ich gelernt.“ Das ist auch vollkommen richtig und auch ein gutes Gefühl. Wichtig ist aber, so daraus zu lernen, dass man für die Zukunft den Fehler, die Krise vermeiden kann. Man muss sich also fragen, welche Maßnahmen man ergreifen sollte, dass so etwas oder Ähnliches in Zukunft nicht mehr passiert. Auch die Frage „War es zu vermeiden?“ darf und muss gestellt werden. Ein offener und ehrlicher Umgang führt in der Regel nicht zum Trauma. Auch hier ist wieder die erste Stufe die, sich über verschiedene Themen bewusst zu werden. Eines davon ist, dass Krisen typischerweise in Phasen verlaufen, sowohl in der Entstehung, als auch in der Bewältigung. Die wenigsten Krisen sind plötzlich da! Zwar hat Corona viele aus heiterem Himmel getroffen, aber viele andere Krisen entstehen langsam.

Doch was tun, wenn die Krise da ist? Häufig sind erste Reaktionen: Schockstarre, Verzweiflung, Angst, Wut. Auch ein Gefühl des "gelähmt Seins" kann entstehen. Des nicht wahrhaben Wollens. Große Hoffnungslosigkeit. Manch einer gerät aber auch in absolute Überaktivität um dagegen anzukämpfen, oder um sich selbst nicht zu spüren. Negative Gefühle mag niemand – behaupte ich. Wer in dieser Phase verharrt und es nicht schafft, sich aus den negativen Gefühlen zu befreien, bei dem können wiederum durchaus Traumata entstehen. Doch, wenn man es schafft, aus dieser Phase heraus zu kommen, dann kann das Verarbeiten stattfinden. Mit dem Verarbeiten der Situation und der Akzeptanz, dass diese Situation nunmal da ist, können irgendwann neue Pläne geboren werden. Häufig entstehen in den größten Krisen tolle neue Ideen und Geschäftsmodelle. Man muss sich nur fragen, wie es weitergehen kann.

Manchmal ändert sich auch das komplette Leben oder die komplette Geschäftsausrichtung. Deswegen werden Krisen auch oft als Chancen gesehen – nämlich genau von denjenigen, die etwas Großartiges, Neues haben entstehen lassen. Sie können aber auch zerstören, wenn keine Kraft für die Bearbeitung oder die Neuorientierung vorhanden ist. Hier kann man nur raten, sich professionelle Hilfe zu suchen.

Häufig ist es ein fließender Übergang der einzelnen Phasen, die klassischerweise wie folgt beschrieben werden: Schock, Reaktion, Bearbeitung, Neuorientierung. Man muss das als fortwährenden Prozess betrachten. **Gerade in Krisenzeiten ist es dabei wichtig, sich selbst, seine eigene Leistung, aber auch andere wertzuschätzen. Denn Wertschätzung – die der eigenen Person und die von anderen Menschen ist der Motor schlechthin, um wieder neu durchzustarten, um gemeinsam Höchstleistungen zu erbringen.**

Denn Wertschätzung führt zu Wertschöpfung. Menschen, die sich wertgeschätzt fühlen, leisten mehr, Kunden, die sich wertgeschätzt fühlen, kommen wieder. Und mit der Wertschätzung der eigenen Leistung kann ein Gefühl der Zufriedenheit und des Glücks entstehen. Das zusammen ist die Triebfeder, um langfristig gesund und erfolgreich zu sein.