



Maximilian Malchiner,
Geschäftsführer Innermetrix,
Executive Coach (ICF) und Trainer,
Speaker, Autor

Innermetrix ist ein weltweit
einzigartiges Werkzeug
zur Persönlichkeits- und
Leistungspotenzialanalyse.

www.innermetrix.de/

Im Gespräch mit Maximilian Malchiner über glückliches Führen

Malchiner hat mit seinem Unternehmen Innermetrix eine Studie durchgeführt, die Zufriedenheit und Glücksempfinden bei Mitarbeitenden und Führungskräften weltweit untersucht hat.



i

Malchiner ist Gründer und seit 14 Jahren Geschäftsführer des Unternehmens Innermetrix Deutschland. Das Unternehmen ist weltweit auf fünf Kontinenten in 38 Ländern vertreten. Malchiner selbst leitet fünf Länder.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Wir arbeiten auf drei Ebenen. Das macht Innermetrix einzigartig. Ich sehe nicht nur das Verhalten oder Motivatoren der Menschen, sondern auch die Talente und das Mindset. Das Mindset bildet die Basis für die eigentliche Leistung. Wenn das Mindset nicht stimmt, mein Selbstbewusstsein, wenn mein Rollenbewusstsein als Führungskraft gerade nicht so stark ist, kann ich keine Leistung aus mir heraus holen. Ich ziehe gern einen Eisberg zum Vergleich heran: Es gibt nicht nur eine sichtbare Ebene, das Verhalten, sondern auch Motivatoren und Talente, die tiefer verborgen liegen.“

Was macht Führungskräfte glücklich?

Den Glückszustand von Führungskräften zu untersuchen, hat Malchiner schon immer gereizt. Persönliche Erfahrungen führen dazu, dass er sich die Frage stellt, unter welchen Umständen eine Führungskraft glücklich ist.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Ich war lange im Topmanagement, danach habe ich Persönlichkeitspsychologie studiert und in vielen verschiedenen Bereichen Fortbildungen gemacht. Ich bin auch Sport- und Mentaltrainer und arbeite grundsätzlich mit Führungskräften und Topathleten, Bundesligisten, Tennisspielern. Ich selbst habe schwere Zeiten erlebt. Zwischen 2005 und 2008 stand ich mit Panikattacken kurz vor dem Burnout. Von außen gesehen war ich top erfolgreich, mit allen Merkmalen eines erfolgreichen Berufslebens: viele Flüge, einen Fahrer vor der Tür. Aber ich fühlte mich nicht mehr wohl. Damals entwickelte ich eine sehr starke persönliche Motivation herauszufinden, was hinter dieser Fassade steckt. Was wir von außen sehen, sieht gerade so toll aus und wird vielleicht von vielen beneidet. Als Topmanager führt man jedoch ein sehr herausforderndes Leben.“

Topmanagement: Als Topmanagement wird allgemein die höchste Führungs- bzw. Hierarchiestufe in Unternehmen bezeichnet. Hierzu zählen die Geschäftsführung und der Vorstand. Diese legen die langfristige Unternehmenspolitik fest, formulieren strategische Ziele und planen die Schritte, um diese zu erreichen.

Ich vergleiche gern das Leben der Topmanager mit dem Leben der Topathleten. Da sehen wir krasse Unterschiede. Da ich in der Woche mindestens mit 10 bis 15 Führungskräften arbeite, entweder im Coaching oder in verschiedenen Trainings, bestätigt sich mein Eindruck immer wieder.“

Als Malchiner als Coach beginnt, steht jedoch ein anderes Thema im Mittelpunkt.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Als ich als Trainer begann, erhielt ich sehr viele Aufträge, die sich um das Thema Führungsskills drehte – also um die Frage, wie ich bessere Führungskräfte aus den Menschen forme. Die Zielsetzung war, führen zu können. Schon damals habe ich mir überlegt, was treibt denn diese Führungskräfte an? Wollen diese Menschen überhaupt führen oder nicht? Damals wurde diesen Fragen noch keine Beachtung geschenkt. Es wurden immer Menschen gewählt, die lauter waren als andere. Die sich besser durchsetzen konnten. Aber ob sie dann wirklich Lust dazu haben, dafür brennen, Menschen zu führen, die Leitung zu übernehmen und Macht auszuüben, das ist eine andere Frage. Aus meiner Sicht ist es weniger interessant, wie die Skills einer Führungskraft entwickelt sind. Es ist viel wichtiger, ob die Führungskraft sich wirklich wohlfühlt oder nicht. Ist die Führungskraft wirklich glücklich in ihrer Position? Es gibt verschiedene Bereiche, in denen man Glück identifizieren kann, aber was wir durch unsere Studie erkennen können, ist Folgendes: Die meisten Führungskräfte sind frustriert und gehetzt.“

Glücklich kann der Mensch überall sein

Malchiner versteht dabei die Bedeutung von Glück im herkömmlichen Sinne: Zufriedenheit, innere Ruhe und Ausgeglichenheit, Wertschätzung.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Jeder Mensch ist auf die gleiche Art und Weise glücklich oder nicht glücklich. Die Führungskräfte gehören dazu. Der Job, den ich ausübe, ist weniger wichtig. Entscheidend ist, ob der Mensch sich wirklich in dieser Position mit allen möglichen Ausstattungsmerkmalen, die diese Position mit sich bringt und auch privat wohlfühlt oder nicht. Die eigene Arbeit beeinflusst natürlich mein Leben sehr stark. Ich kann nach der Arbeit beflügelt nach Hause gehen, bin glücklich und fühle mich toll. Oder ich gehe frustriert nach Hause und wirke auch auf meine Familie frustriert. Ich kann einfach nicht entspannt mit meinen Kindern spielen, ich kann meinen Mann oder meine Frau nicht richtig ansprechen, wenn ich nicht glücklich bin. Das ist eine geschlechtsunabhängige Feststellung.“

Um glücklich zu sein, muss ein Mensch Ausgeglichenheit erreichen, so Malchiner.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Meine erste Frage an eine Führungskraft ist immer: ‚Machst du täglich Sport?‘ Es ist erschreckend zu hören, auch bei Trainings mit 15 Teilnehmern, dass nur 20 Prozent der Menschen tatsächlich Sport treiben. Und wenn ich über Sport rede, dann meine ich, du musst schwitzen. Dreimal pro Woche. Dann sehe ich die ungläubigen Blicke: ‚Dafür habe ich keine Zeit.‘ Dann hake ich nach:

„Wofür hast du dann Zeit?
Wie verbringst du deine Freizeit?
Hast du Hobbys?
Kannst du dich entspannen?“

Letztendlich gehört die eigene Gesundheit dazu. Gesundheit ist entscheidend.“

Dramatisieren will Malchiner die Ergebnisse seiner Studie jedoch nicht.





MAXIMILIAN MALCHINER: „Wir wollen die Ergebnisse möglichst objektiv sehen. Die Persönlichkeitswerte sind ausreichend, sie sind genug, um den Job gutzumachen, aber nicht ausreichend, um dabei auch richtig Energie an andere, an meine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen weiterzugeben. Die Führungskräfte haben so gerade eben die Kraft für sich, damit sie irgendwie durch den Tag kommen, aber sie können davon nichts abgeben. Ich glaube, nur Menschen, die sich energisiert fühlen, die immer über ein hohes Level an Energie verfügen, können glücklich sein.“

Ein hohes Level an Energie könne man sich antrainieren, so Malchiner.

Führungskräfte müssen unglaublich viel leisten, genau wie ein Topathlet, aber sie erhalten viel weniger Support.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Das ist umsetzbar, weil ich den Prozess optimal steuern kann. Ich kann lernen, Energiequellen in mir persönlich, aber auch in meinem Umfeld zu identifizieren, zu finden und dann auch zielgerichtet einzusetzen. Zum Vergleich: Führungskraft gegenüber Topathlet. Wenn wir auf den Belastungsgrad schauen, wie weit Führungskräfte und wie weit Topathleten belastet sind, dann sehe ich Folgendes: Topathleten haben am Tag etwa zwei Stunden Training. An manchen Tagen vielleicht nur eine Stunde. Dann gehen sie zur Massage, werden bekocht – denn Athleten haben unglaublich viele Menschen um sich herum, die sich um sie kümmern. Das war ihre Arbeit. Zwei Stunden Training, dann Entspannungs- und Regenerationsprogramm. Anschließend gehen sie nach Hause, können mit ihren Kindern spielen, fernsehen, Freunde treffen.“

Führungskräfte sollten genauso viel Unterstützung erhalten wie Profisportler

MAXIMILIAN MALCHINER: „Führungskräfte sind am Tag acht bis zehn Stunden mit der Arbeit befasst, haben anschließend keine Kraft mehr, um Sport zu treiben. Sie gehen nach der Arbeit nach Hause, haben vielleicht sogar schlechte Laune, die sie weitervermitteln. Das führt zu Konflikten, zu Einsamkeit, letztendlich zum Burnout. Der Anspruch an Führungskräfte ist hoch. Führungskräfte müssen unglaublich viel leisten, genau wie ein Topathlet, aber sie erhalten viel weniger Support. Schlussfolgerung: Ich muss mich auf mich selbst fokussieren und in mir persönlich diese Kräfte entdecken. Das kann man lernen und das ist wirklich ein Skill. Den zu erwerben, gehört meiner Meinung nach zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft, um achtsam und energisiert meine Arbeit 100-prozentig erfüllen zu können.“

Damit Führungskräfte ihre Energie zurückgewinnen, arbeitet Malchiner mit ihnen daran. So lernen sie, mehr aus sich herauszukommen.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Natürliches Verhalten bedeutet, dass ich mich so zeige, wie ich bin. Ich möchte mich nicht verstellen. Ich fühle mich nicht beobachtet, ich bin im Flow. Wenn Menschen so kommunizieren, sind sie gesellig, offen, demokratisch in ihrem Arbeitsumfeld. Sie können gut mit Mitarbeitenden reden. Verstellen sich die Führungskräfte, zeigen sie ein anderes Verhalten. Wenn Menschen das tun, wenn sie sich zurückziehen, werden sie sachlicher und sie werden distanzierter. Dadurch bin ich weit weg von meinen Mitarbeitenden. Ich bin nicht mehr sichtbar. Ich kommuniziere nicht so viel, ich gehe auf Distanz, sachlich, ich wirke arrogant, weil ich zu weit weg bin und das tut weder meinen Mitarbeitenden noch mir gut.“

Natürliches Verhalten bedeutet, dass ich mich so zeige, wie ich bin.

Natürliche Werte erkennen und danach leben

MAXIMILIAN MALCHINER: „Ich rate Führungskräften, zu ihren natürlichen Werten zurückzufinden. Dann sind sie authentisch. Gerade bei jungen Führungskräften ist es oft so, dass sie sich sehr stark verstellen, weil sie das Spiel zwischen Nähe und Distanz nicht richtig beherrschen. Sie wissen noch nicht, wie sie sich richtig verhalten. Oft höre ich: ‚Ich habe gestern noch mit der Kollegin zusammengearbeitet, wir waren gute Freunde, wie soll ich mich jetzt verhalten?‘ Diese Unsicherheit führt dazu, dass sie auf Distanz gehen. Distanz schafft scheinbare Sicherheit. Das ist eine sehr ungünstige, manchmal sogar gefährliche Entwicklung. Übrigens: Die Menschen, die uns noch nicht kennen, nehmen uns immer zuerst anhand unseres adaptiven Verhaltens wahr. Ein distanziertes und verstelltes Verhalten kann zur Ablehnung bei anderen führen.“

i

adaptives Verhalten: Menschen zeigen sogenanntes adaptives Verhalten, indem sie sich ihrem sozialen Umfeld anpassen. Sie verhalten sich so, wie sich ihre Mitmenschen verhalten oder verhalten sich so, wie sie glauben, dass es ihre Mitmenschen von ihnen erwarten.

Anhand der Studie konnten Malchiner und sein Team in diesem Punkt eine positive Veränderung erkennen.

MAXIMILIAN MALCHINER: „2014 hatten wir viele Führungskräfte, die überhaupt nicht empathisch waren. Jetzt stellen wir fest, dass die Personalabteilungen in den letzten zehn Jahren viel mehr Wert auf Empathie und ähnliche Eigenschaften gelegt haben. Auf Menschen, die nicht nur besser kommunizieren, sondern auch empathischer sind. Das ist eine tolle Entwicklung und meines Erachtens ein bewusster Wandel. Zwischen 2010 und 2015 wurde sehr stark kritisiert, dass Führungskräfte, vor allem Männer, nicht empathisch genug seien. Unsere Studie hat diesen Eindruck damals bestätigt. Seitdem ist es aber viel besser geworden.“



Es braucht empathische Führungskräfte, um ein Team erfolgreich zu leiten.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Empathie und offene Kommunikation gehören im Idealfall zusammen. Es gibt Menschen, die sehr empathisch sind. Sie können die Gefühle anderer Menschen sehr gut wahrnehmen, sich in die Gefühle anderer Menschen hineinversetzen, verhalten sich aber dabei nicht kommunikativ genug, wirken sachlich. Es gibt andere Menschen, die können hervorragend und emotional kommunizieren, sich nach außen hin perfekt präsentieren, aber zum Herzen hin haben sie überhaupt kein Gefühl, überhaupt kein Verständnis für andere, für die Gefühle anderer Menschen. Mittlerweile finden beide Komponenten zusammen.“

Leider lässt sich nicht alles trainieren, so Malchiner.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Empathie kann man Menschen nicht beibringen. Das ist die härteste Erkenntnis unserer Arbeit aus den letzten Jahren. Ich kann ein Bewusstsein dafür schaffen. Auf der Talentebene arbeiten wir beispielsweise mit Bewusstmachung: Ich muss mir bestimmte Dinge einfach bewusst machen, um dann auch mit diesen Gegebenheiten anders umgehen zu können. Aber ich kann diesen Wert, dieses Talent, nicht entwickeln. Das geht nicht. Wir müssen natürlich dahinterkommen, warum das so ist. Was kann diese Führungskraft tun, um mehr Bewusstsein für andere zu entwickeln? Das geht nur über Zeit. Ich muss mir überlegen: ‚In welcher Situation befinde ich mich jetzt? Habe ich recht oder muss ich jemanden fragen? Wie lerne ich das zum Beispiel mit anderen Kollegen und Kolleginnen? Wenn ich diese Fähigkeit nicht habe, wen und wie kann ich dann fragen?‘ So kann ich dann bessere Entscheidungen treffen.“

Sich darauf einzulassen, erfordert von einer Führungskraft Zeit – und Zeit ist für viele Menschen Mangelware, insbesondere im beruflichen Alltag.

Empathie: Der Begriff Empathie bedeutet die Fähigkeit, sich in das Denken und Handeln anderer Menschen hineinzufühlen. Freude und Leid nachempfinden zu können. Empathische Menschen sind oft besonders einfühlsam.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Gefühl haben Führungskräfte nie Zeit. Das ist klar. Einer der wichtigsten Faktoren meiner Arbeit ist, den Menschen klarzumachen, dass die Zeit eine erfundene Sache ist. Wir Menschen haben die Zeit für uns erfunden. Dadurch engt sich die Menschheit künstlich ein. Jeder Mensch für sich. Aber ich kann lernen, mir Zeit zu nehmen, zum Beispiel über Atmung, über Achtsamkeit. Als ich vor zehn Jahren damit anfang, in Vorstandstrainings mit Meditation zu beginnen, da hieß es: Bist du denn wahnsinnig? Dafür bezahlen wir dich nicht, dass wir nur hier sitzen und atmen! Mittlerweile heißt es: Wann machen wir das noch einmal?“

Die Veränderungsbereitschaft hat in den Unternehmen und deren Führungsetagen deutlich zugenommen.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Heutzutage sind die Führungskräfte offener als noch vor zehn Jahren. In Feedbackgesprächen geben sie zu erkennen: Ja, ich brauche den Support, Unterstützung in dieser Hinsicht. Wie kann ich ein bisschen ruhiger werden, mehr Zeit für mich persönlich finden? Und wie kann ich lernen, zum Beispiel über Atmung zu besseren Entscheidungen zu kommen? Führungskräfte denken in der Regel eher taktisch. Das Talent ist vorhanden, sie wollen Probleme lösen. Die Unternehmen wollen ihr eigenes Problem gelöst bekommen und die Führungskräfte ihr persönliches und das des Unternehmens. Das funktioniert so nicht. Aber wenn ich ihnen sage: Hey, werde etwas ruhiger. Mach viel Sport. Dann kannst du deine Energien aktivieren und lernst, deine Atmung zu regulieren. Ich bringe Menschen bei, nach fünf Atemzügen wesentlich klarer denken zu können. Wenn Menschen das einmal erfahren haben, dann ist es keine Frage mehr, ob sie Zeit dafür haben oder nicht. Weil sie dann den Willen und die Offenheit dazu haben.“

Wenn Führungskräfte dies gelernt haben, sind sie auch insgesamt offener in ihrem Verhalten.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Sobald ich mich entspanne, bin ich wieder im Flow, bin ich so, wie ich bin. Dann brauche ich keine Maske mehr, muss mich nicht mehr verstellen. Dabei fühle ich mich wohl und andere Menschen nehmen mich als angenehm wahr. Das ist mein authentisches Ich.“

Die Schwierigkeit sei vor allem, sich auf Veränderungen einzulassen und diese sogar selbst zu bewirken.

Nur eins im Leben hat Bestand: stetige Veränderung

MAXIMILIAN MALCHINER: „Viele Menschen sind nicht fähig, mit Veränderungen stabil umzugehen. Sie wollen Stabilität bewahren, sie wollen harmonisch bleiben, sie möchten keine rasanten Veränderungen und vor allem keine hohe Geschwindigkeit erfahren. Was passiert mit Menschen, die führen und selbst mit dieser Veränderung nicht klarkommen? Wie sollen sie dann diese Message nach außen tragen? Wie können sie überzeugend kommunizieren: ‚Leute, wir müssen uns verändern!‘ Dabei ist es im Leben so: Wir müssen uns immer verändern. Wir müssen uns anpassen. Menschen, die sich hier verstellen, die Veränderung meiden und gleichzeitig das Team überzeugen müssen, dass Veränderung notwendig ist, die fühlen sich nicht mehr wohl. Sie fühlen sich gestresst, hektisch, die Geschwindigkeit ist zu hoch für sie, sie wissen nicht, wie sie Stopp sagen können. Sie können sich nicht abgrenzen, und das führt dann zu Burnout, zu einer gefährlich hohen Belastung. Diese Menschen können Veränderung nur schwer herbeiführen. Aber ich glaube, wenn sie die Situation erkennen, und auch wenn sie die faktischen, objektiven Gründe dafür verstehen, dann sind sie bereit, sich auf Veränderung einzulassen.“

Sich auf Veränderung einzulassen, ist jedoch nur der erste Schritt. Sie zu akzeptieren, zu verinnerlichen und dauerhaft umzusetzen, gehört ebenso dazu.





MAXIMILIAN MALCHINER: „Nur sind die meisten Menschen, die sich auf der Arbeit nicht wohlfühlen, nach einer bestimmten Zeit blind. Blind für die eigenen Probleme, weil sie durch einen Tunnel fahren, das Lenkrad festhalten und sich gleichzeitig nicht mehr stabil fühlen. Sie fühlen sich nicht mehr sicher. Die Frage ist:

Wie gehe ich als Führungskraft damit um? Oder wie kann ich besser mit meinen Mitarbeitenden kommunizieren, ohne sie zu verunsichern? Wie kann ich sie stabil halten und sie in dieser Sicherheitszone bewahren?

Wenn ich als Führungskraft das nicht tue, werden sie keine Leistung mehr bringen können. Ich muss mich sicher fühlen.“

Führungskräfte müssen vor allem Mut mitbringen, um sich den vielfältigen Arbeitsaufgaben zu stellen, die ihre Position mit sich bringt.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Man muss Mut haben, sehr viel Mut. Mut zur Veränderung und Selbsterkenntnis. Wenn ich die Selbsterkenntnis habe, kenne ich auch meine Stärken sehr genau. Wir formulieren immer positiv. Ich persönlich komme auch aus der positiven Psychologie und finde es essenziell, Menschen aufzubauen, um im nächsten Schritt die Störfaktoren ausschalten zu können. Ich muss erst einmal wissen, wie stark ich bin. Jeder von uns hat viele Talente. Das kann die Frage aufwerfen: Passe ich zu dem Job oder eher nicht? Passe ich zu der Herausforderung oder nicht? Gemeinsam mit der Führungskraft suche ich nach dieser Selbsterkenntnis. Das führt zur egoistischen Einstellung: Ich muss schauen, dass ich zu meinem Job passe, dass der Job zu mir passt. Ich muss mich dabei glücklich fühlen, mein Job muss mich erfüllen. Ich muss spüren, dass meine Rolle wichtig ist. Ich habe eine Botschaft mit meiner Rolle, ich habe Ziele, ich habe einen Plan für mein Leben. Und diese Dinge muss man als Führungskraft mutig formulieren können und dürfen. Habe ich das getan, kann ich ganz anders herangehen, dann ist meine persönliche Strategie eine andere.“

Ein veränderter Blickwinkel begünstigt eine veränderte Strategie

MAXIMILIAN MALCHINER: „Dann suche ich nicht bei der Jobbörse danach, wo mehr oder weniger gezahlt wird. Vielmehr suche ich danach, wo ich mich richtig wohlfühlen werde und welcher Job mich erfüllt. Dieser Mut ist jetzt bei jungen Menschen festzustellen, sie denken viel mehr schon so – manchmal vielleicht auch schon zu stark, weil sie noch keine Arbeitserfahrung haben und jetzt schon zu viel darüber nachdenken, wie es noch einfacher geht. Noch weniger Arbeit und noch mehr Freizeit. So einfach ist es dann auch nicht. Leistung muss schon da sein, aber entlastend. Die Entlastung kommt dadurch, dass ich mich ausgezeichnet kenne und Aufgaben oder auch Unternehmen, die nicht zu mir passen, vermeide. Ich sehe jeden Tag Menschen, die sich mit Problemen und Aufgaben befassen, die nicht zu ihrer Persönlichkeit passen, unter anderem detailorientierte Aufgaben bei Menschen, die überhaupt nicht detailorientiert sind oder nicht umsichtig, vorsichtig genug.“

Nicht alle Führungskräfte haben Lust, zu führen

MAXIMILIAN MALCHINER: „Andere Menschen gehen in die Führung, aber die Lust zur Führung ist gar nicht vorhanden. Führungskräfte müssen allerdings Ergebnisse bringen. Das besagt die wirtschaftliche Orientierung des Unternehmens. Wenn ich aber keine Lust auf Führung habe und mich auch die Ergebnisse gar nicht so stark interessieren, was mache ich dann dort? Was sollte mich da wirklich motivieren? Als Führungskraft ist es egal, was man macht, in welchem Bereich, in welcher Abteilung. Man muss immer für Ergebnisse sorgen und man muss führen. Also muss ich einfach Spaß daran haben, diese beiden Sachen ausüben zu können. Solche Persönlichkeiten haben aber keinen Spaß daran.“

Viele Führungskräfte werden über Wissen zur Führungskraft gemacht.

MAXIMILIAN MALCHINER: „Sie waren die besten in ihrem Fachbereich, dann werden sie zur Führungskraft, aber die Lust ist nicht da und die Ergebnisorientierung nicht vorhanden. Was sie unternehmen können, ist zu überlegen: Will ich das oder nicht? Ich kann mich auch bewusst mit meiner Motivation befassen: Um mehr Freiheit, mehr Unabhängigkeit erfahren zu dürfen, brauche ich Ergebnisse.“

Viele Führungskräfte gönnen sich jedoch keine Pause, wenn ein Meilenstein erreicht wurde.

MAXIMILIAN MALCHINER: „85 bis 90 Prozent der Führungskräfte können hervorragend Probleme lösen. Sie können Ergebnisse ganz klar visionieren und auch erzielen. Auch in der Durchsetzung und Umsetzung, aber wenn sie damit fertig sind, können sie sich über die Ergebnisse nicht freuen. Sie schauen sofort nach den nächsten Ergebnissen. Wenn ich ein Projekt erfolgreich abgeschlossen habe und nicht anhalten kann, mich selbst nicht zelebrieren, nicht feiern kann, dann ist das problematisch. Ich spreche nicht über große Sachen, sondern ein Lob wie ‚Das hast du gut gemacht!‘ – so wie das auch Sportler machen. Stellen Sie sich vor: Fußballspieler gewinnen ein Spiel, es gibt eine riesige Feier und alle feiern mit dir zusammen. In Unternehmen sehe ich das nicht. Diese Energien, die durch Erfolge freigesetzt werden, müssen ebenso entladen werden wie Enttäuschungen. Führungskräfte geben so viel für das Unternehmen, so viel Energie für die Arbeit, für die Projekte. Kann ich diese Energie nicht richtig entladen, meine Mitarbeitende und mich nicht richtig feiern, zeigt das auch eine gewisse Einstellung zu mir selbst. Es ist Selbstliebe erforderlich. Kann ich mich selbst lieben oder nicht? Bin ich dazu fähig, meine Leistung zu schätzen?“

Erst wenn eine Führungskraft dazu in der Lage ist, könne sie auch die Leistungen ihres Teams schätzen und der Wertschätzung den Ausdruck verleihen, der unbedingt notwendig ist, um während der Arbeit ein gemeinsames Glücksgefühl zu stärken.