



Autor: Claus von Kutzschenbach, Diplomvolkswirt, ist Managementberater und -Trainer in Wiesbaden. Er begann als Tageszeitungsredakteur, übernahm früh Führungsaufgaben, war dann 12 Jahre Leitender Angestellter eines Bertelsmann-Unternehmens und ist seit 1995 selbständig. Schwerpunkte: Strategische Unternehmensführung, Führungs- und Vertriebsstraining, Unternehmenskommunikation. Mehr Infos: www.cvk-consulting.de

Mehr Egoismus entwickeln!

Warum Führungskräfte – besonders in kritischen Situationen – immer zuerst an sich selbst denken sollten

[Manuskript für Praxishandbuch leiten*führen*motivieren - Das Handbuch für den Vorgesetzten Verlag für die Deutsche Wirtschaft, Ausgabe 10/2008]

Vermutlich ist Ihnen das auch schon mal passiert: Einer Ihrer Mitarbeiter hat einen ziemlich großen Fehler gemacht, Sie rufen ihn zu sich, halten ihm den Fehler vor. Doch der Mitarbeiter rechtfertigt sich, spielt den Beleidigten und will von fehlerhaftem Verhalten überhaupt nichts wissen. Im Gegenteil. Er beginnt nun sogar aggressiv zu werden, beschuldigt Sie, falsche Anweisungen erteilt zu haben, redet sich immer mehr in Rage. Und was tun Sie? Alles, um ihn wieder zu besänftigen. Aussprache, Diskussion, endloses verbales Hin und Her – Sie wollen keinen Konflikt, wollen den Mitarbeiter nicht verprellen, Fehler passieren nun mal ...

Am Ende sind Sie der Dumme: Der Mitarbeiter zieht beleidigt und wütend ab, und Sie müssen nun sehen, wie Sie den Fehler des Mitarbeiters beheben und nun Ihrerseits Ihrem Chef erklären warum, wieso, weshalb. Ein klassischer Anfängerfehler in Sachen Führung. Oder ein Wiederholungsfehler bei falsch justiertem Führungsverständnis.

Spätestens nach dem zweiten, allerspätstens nach dem dritten Vorfall dieser Art sollten Sie in der Lage sein, zu sagen „Mit mir nicht!“ Als Führungskraft dürfen Sie ruhig mehr gesunden Egoismus entwickeln – ja, Sie müssen es sogar. Denn sonst machen einige wenige böswillige Mitarbeiter (die gibt es immer) mit Ihnen, was sie wollen – und gefährden damit auch die Mehrheit gutwilliger Mitarbeiter, die sich allmählich fragen werden, warum sie sich eigentlich weiterhin anständig verhalten sollen. Führung endet, wenn der Führungskraft keiner mehr folgt. Das könnte dann für Sie bald der Fall sein.

Gründe, warum so viele – vor allem junge – Führungskräfte lieber diskutieren und rebellische Mitarbeiter überzeugen wollen, statt ein deutliches STOPP zu sagen, liegen meist darin, dass Führungskräfte meinen,

- mehr ertragen und schultern zu können als Mitarbeiter,
- Mitarbeiter als Vaterfigur (oder mütterlich) beschützen zu müssen,
- Mitarbeitern nicht zu nahe treten zu sollen,
- Dinge nicht persönlich nehmen zu dürfen.

Völlig falsch. Denn mit so einer Einstellung werden Mitarbeiter nie „erwachsen“, werden stets in einer Kind-Eltern-Beziehung Ihnen gegenüber auftreten, nie wirklich Verantwortung übernehmen und gern weiter in der Trotzphase verharren.

Völlig falsch auch die Empfehlung, „Dinge nicht persönlich“ zu nehmen. Ja, wie denn sonst? Ist außer Ihnen noch jemand da, den der aggressive Mitarbeiter meinen könnte?

Nehmen Sie die Dinge persönlich!

Bitte nehmen Sie die Dinge persönlich. Entwickeln Sie einen gesunden Egoismus: Fühlen Sie sich in so einer Situation durchaus angegriffen, lassen Sie eigene Emotionen zu und sagen Sie dem anderen auch, dass Sie sein Auftreten als aggressiv empfinden und dass Sie das nicht wollen. Aber so weit sollte es künftig gar nicht mehr kommen.

Aber wie? Trainieren! Wie im Sport. Und weil es in der Führung immer um das Miteinander von Menschen geht, eignen sich Vergleiche vor allem aus dem Mannschaftssport wie Fußball, Handball, Basketball. Dagegen sind Joggen, Radfahren oder gar Walken kaum geeignet, die richtigen Reaktionen bei überraschendem Verhalten anderer zu trainieren. – Schade, dass wir als Erwachsene, in Job und Familie fest Eingebundene und Verletzungsgefahren-auf-jeden-Fall-vermeiden-Müssende immer weniger Chancen haben, heftig, engagiert und leidenschaftlich Mannschaftssportarten nachzugehen. Man lernt unendlich viel daraus. Gerade fürs Führungsgeschäft. Aber diese Gedanken lenken (fast) vom Thema ab.

Was sollen Sie eigentlich trainieren? Trainieren Sie, in jeder emotional kritischen oder überraschenden Situation bewusst zuerst einmal an sich selbst zu denken und sich reflexartig – ohne tiefer nachzugrübeln – wieder ins emotionale Gleichgewicht zu bringen. Es geht in so

einer Situation nur um Sie und Ihr emotionales Gleichgewicht, um Ihre Befindlichkeit – und um niemand anderen. Entwickeln Sie Egoismus! So lange Sie nicht zuerst an sich selbst denken und wieder selbstsicher und emotional stabil sind, lassen Sie sich selbst zu Fehlern verführen und können dabei weder sich, geschweige denn die Kommunikation mit anderen kontrollieren. Ohne seelische Bodenhaftung heben Sie leicht ab. Damit nutzen Sie keinem.

Wie Ihnen das „Marsmännchen“ helfen kann

Wie trainieren Sie Bodenhaftung, die Stabilisierung Ihres emotionalen Gleichgewichts? In meinen Führungsseminaren habe ich dafür die „Marsmännchen-Methode“ entwickelt. Stellen Sie sich vor, ein Marsmännchen, das weder Ihre Sprache noch Ihre Kultur kennt, beobachtet Sie von oben. Was nimmt dieses Marsmännchen wahr? Wie ist Ihre Körperhaltung, wie stehen oder sitzen Sie, wie geht Ihre Atmung, was machen Ihre Füße, Hände, Arme oder Beine, wie ist Ihr Gesichtsausdruck? All das würde ein Marsmännchen beobachten.

Machen Sie dann einen kleinen Check: Wie wäre es, wenn Sie dann etwaige körperliche Verspannungen lösen, Verkrampfungen lockern. Dazu müssen Sie nun wirklich keine sportlichen Lockerungsübungen aufführen – eine kleine Verlagerung des Körpergewichts genügt bereits, ein bewusstes Atmen aus dem Bauch heraus, eine kleine Veränderung der Fuß- oder Handhaltung. Winzige Veränderungen oder Gewichtsverlagerungen sind immer möglich. Und wenn Ihr Gegenüber gar bemerken sollte, dass Sie sich entspannen, dann wirkt das sogar deeskalierend.

So, probieren wir es gleich einmal aus: Wie sitzen Sie jetzt, wenn Sie das lesen? Was fühlen Sie, wenn Sie jetzt einmal Ihre Sitzhaltung ändern – ändert sich Ihre Befindlichkeit? Nein? Das kommt vor. Vielleicht waren Sie ja schon entspannt, oder Sie sind noch nicht daran gewöhnt, auf feine Signale Ihres Körpers und Veränderungen Ihrer Emotionalität zu achten.

Fakt ist, dass jede Körperhaltung, Gestik, Mimik mit emotionalen Zuständen verbunden ist: Freude oder Trauer, Anspannung oder Entspannung kann man Menschen ansehen. Und umgekehrt: Wenn man gewisse Körperhaltungen einnimmt, stellt sich die dazu gehörende emotionale Befindlichkeit ein. Also, Entspannen führt auch zur Entspannung. Entspannung ist aber deshalb wichtig, weil Sie – wie im Sport – nur aus einer entspannten Haltung heraus sofort auf gegnerische Angriffe reagieren können. Wenn Sie eine verkrampfte Haltung erst

lösen müssen, um Ihren Körper bei einem Angriff neu auszurichten, ist es schon zu spät. Tennis- oder Volleyballspieler kennen das.

Je mehr Sie nun trainieren, sich bei allen möglichen Gelegenheiten reflexartig aus Marsmännchen-Perspektive zu beobachten, sich dann gezielt zu entspannen und damit die Anspannung loszuwerden, um so leichter finden Sie in kritischen Situationen wieder in eine stabile emotionale Lage zurück. Trainieren können Sie das immer: Zuhause, in Gesellschaft, in der Freizeit im Job, bei Meetings.

Wichtig: Was Sie da trainieren, sind Reflexe. Und aus der modernen Gehirnforschung wissen wir heute, was Sportler oder Pauker in der Schule früherer Zeiten schon längst wussten: Nur Bewegungsabläufe (oder Gedichte, Vokabeln) die immer wieder gleich, monoton, pausenlos, ohne viel Nachzudenken geübt und eingepaukt werden, führen zum Erfolg auf Knopfdruck. Nämlich zum automatischen Reflex, vor allem in kritischen Situationen, wo das animalische limbische System sofort radikal die Führung übernimmt und die vernünftige Großhirnrinde gar nicht mehr zum Zuge kommen lässt.

Warum emotionales „Reset“ schnell die richtigen Ergebnisse bringt

Wenn Sie diesen Text von vorne an gelesen haben, ist es spätestens jetzt wieder einmal Zeit, auf den geforderten Egoismus hinzuweisen: Die „Marsmännchen-Methode“ funktioniert nur, wenn Sie sie ständig trainieren. Und sie funktioniert nur, wenn Sie sich selbst wichtig sind. Wenn Sie auch in kritischen Situationen nicht meinen, damit schon irgendwie fertig zu werden, sofort reagieren zu müssen, Dinge „nicht persönlich“ zu nehmen. Egoismus heißt auch, zuzulassen, zu spüren und akzeptieren, dass man persönlich getroffen und betroffen ist und das erst einmal zu verarbeiten. Die Zeit sollten Sie sich ganz egoistisch nehmen.

Denn so viel Zeit ist immer, dass Sie in ein paar Sekundenbruchteilen erst einmal an sich selbst denken:

- 1) Hoppla, was ist jetzt passiert, bringt mich jemand aus dem Gleichgewicht?
- 2) Will ich das?
- 3) Wie stehe/sitze, verhalte ich mich („Marsmännchen-Methode“), muss das so sein?

Das genügt schon. Sie selbst, einzig und allein Ihre Befindlichkeit, sollte in diesen Momenten das Wichtigste auf der Welt sein. Keine andere Person sollte in diesen Sekundenbruchteilen Besitz ergreifen können von Ihrem Denken und von Ihren Emotionen.

Aber Vorsicht vor Illusionen: Wenn Sie die „Marsmännchen-Methode“ beherrschen und den dazu notwendigen Egoismus, heißt das noch nicht, dass Sie dann auch eine Auseinandersetzung gewinnen oder einen Konflikt vermeiden. Bitte hier keine trügerischen Hoffnungen hegen!

Die „Marsmännchen-Methode“ ist lediglich eine emotionale „Reset“-Taste, die Ihnen hilft, die Situation neu und buchstäblich aus einer anderen Ebene zu betrachten.

Es kann doch sein, dass Sie – um im Beispiel zu bleiben – tatsächlich dem Mitarbeiter die Sache nicht gut genug erklärt haben. Es kann doch sein, dass er etwas falsch verstanden hat und dass er deshalb einen Fehler gemacht hat. Es kann schließlich auch sein, dass er gar keinen Fehler gemacht hat, sondern aus anderen Gründen etwas schief gegangen ist.

Doch zu so einer Erkenntnis kommt man nur dann schnell, wenn man aus einer sicheren und entspannten Lage heraus Fragen zulässt oder stellt, die durchaus auch auf eigene Fehler hindeuten können. In einer Diskussion dämmert diese Erkenntnis, wenn überhaupt, relativ spät und mühsam; in einer Diskussion will jeder recht haben (ist ja auch legitim). In der durch die „Marsmännchen“-Reset-Taste eingeleiteten Situation können Führungskräfte dagegen auf jede Diskussion verzichten, stattdessen die richtigen Fragen stellen, den Sachverhalt klären und dann weit besser die notwendigen und vor allem zielführenden Maßnahmen ergreifen.

4 Schritte für schwierige Mitarbeitergespräche

Jetzt habe ich sehr viel Text gebraucht, um das, was sich in wenigen Sekundenbruchteilen in Ihrem Kopf abspielen sollte, zu beschreiben. Das allein genügt aber nicht. Um schwierige Mitarbeiter-Gespräche wirklich zielführend zu lösen, sichern Sie den eben beschriebenen psycho-logischen Prozess parallel mit einem nüchternen methodischen Vorgehen in vier Schritten ab. Wichtig dabei ist, dass Sie auch hier wieder zuerst an sich selbst denken und stets zunächst sich selbst sichern.

Das ist wie beim Bergsteigen: Wer sich selbst vor dem nächsten Schritt nicht sichert, gefährdet nicht nur sich, sondern auch die Kameraden, die mit am Seil hängen. Merkwürdig: Was uns an diesem Beispiel sofort einleuchtet, vergessen wir oft, wenn es um eine Auseinandersetzung mit Mitarbeitern (Chefs, Freunden etc.) geht, bei der wir uns scheinbar auf sicherem Boden befinden ...

Also wie war das mit unserem Beispiel zu Beginn dieses Beitrags: Mitarbeiter hat einen Fehler gemacht, Sie bitten ihn deswegen zu sich, Mitarbeiter reagiert sofort beleidigt und aggressiv. Ihre vier Schritte zur Lösung:

1. **Schritt: An sich selbst denken**, „Marsmännchen-Methode“ anwenden, emotionale Stabilität wieder gewinnen. Wie das geht, haben Sie bereits gelesen.
2. **Schritt: Das Unternehmen!** Was müssen Sie jetzt wissen und was müssen Sie sofort tun, um möglichen Schaden vom Unternehmen abzuwenden, der durch den Mitarbeiterfehler entstehen oder entstanden sein könnte? Wenn Sie diesen Schritt befolgen, werden Sie sich im Gespräch mit dem Mitarbeiter nicht lange mit Rechtfertigungen oder dem Lösen von Schuldfragen herumschlagen, sondern ruhig aber nachdrücklich vom Mitarbeiter die Informationen abfordern, die Sie zur Ergänzung Ihres eigenen Informationsstandes brauchen.

Wenn tatsächlich Gefahr für das Unternehmen droht, haben Sie nicht nur das Recht, sondern auch die Pflicht, das Gespräch mit dem Mitarbeiter sofort abzubrechen und umgehend die notwendigen Maßnahmen einzuleiten.

Glücklicherweise kommen solche Fälle sehr selten vor. Meist wird es so sein, dass der Fehler des Mitarbeiters dem Unternehmen keinen wirklich großen Schaden zufügt. Nun, deswegen ist es dennoch Ihre Aufgabe dafür zu sorgen, dass die Folgen des Fehlers möglichst behoben werden und vor allem: Dass sich dieser Fehler nicht wiederholen wird.

Doch allein dadurch, dass Sie die Relevanz des Fehlers für das Unternehmen prüfen, bevor Sie sich weiter mit dem aggressiv-beleidigten Mitarbeiter befassen, gewinnen Sie weiter persönliche Sicherheit und Zeit, den Fehler in seiner Tragweite richtig

einzuschätzen. Ohne diese Einschätzung ist die weitere Auseinandersetzung mit dem Mitarbeiter wenig hilfreich. Und merkwürdig: Dadurch, dass Sie gedanklich und verbal zunächst einmal nicht den Mitarbeiter, sondern das Unternehmen in den Mittelpunkt stellen, verschaffen Sie auch dem Mitarbeiter eine Chance, sich emotional wieder zu stabilisieren. Nicht mehr er steht im Fokus (oder muss sich attackiert fühlen), sondern das Unternehmen. Wenn Sie mit ihm zusammen (und nicht gegen ihn) die Konsequenzen seines Fehlers für das Unternehmen prüfen und nach Abhilfemaßnahmen suchen, geben Sie ihm sogar die Chance, seine aggressiv-beleidigte Position unauffällig wieder zu verlassen, was meist auch passiert.

Wenn der vermutlich entstehende messbare Schaden für das Unternehmen für Sie klar ist und Sie bereits gedanklich erste Abhilfemaßnahmen oder Sanktionen gegen den Mitarbeiter erwägen, prüfen Sie bitte vorher unbedingt auch noch den politischen oder psychologischen Schaden, der Ihnen in Ihrer Position als Führungskraft aus den angedachten Maßnahmen gegen den Mitarbeiter erwachsen könnte. Überlegen Sie, bevor Sie irgendwelche Maßnahmen erwägen, ob diese auch die Billigung Ihres Chefs finden werden.

Denn gerade wenn der Mitarbeiter im gemeinsamen Analyseprozess sein Verhalten ändert und Sie bei Reparaturmaßnahmen seines Fehlers sogar unterstützt, wollen Sie ihm gegenüber nicht mehr so hart durchgreifen. Diese Gefühlslage kann für Sie tückisch werden.

Stellen Sie sich vor, wie Sie Ihrem Chef von diesem Vorfall berichten. Was müssen Sie tun – oder vermeiden –, damit Sie sich Ihrem Chef gegenüber nicht rechtfertigen müssen? Welche Maßnahmen müssen Sie gegenüber dem Mitarbeiter und angesichts der Sachlage treffen, damit Ihr Chef vielleicht brummelt „... ganz, ganz üble Geschichte, aber Sie haben richtig gehandelt“? Darum geht es. Nur darum!

Zu viel Egoismus? Nein. Sie sollten zwar niemals Ihre Mitarbeiter gegenüber Ihrem Chef ausspielen, um die eigene Haut zu retten. Andererseits hat es überhaupt keinen Sinn, sich voller Idealismus (oder mit falschen Vater-/Muttergefühlen ?!?) schützend vor Mitarbeiter zu stellen, wenn Sie dadurch vom Chef an- oder gar abgeschossen werden. Und wenn in Ihren Augen der Chef nicht recht hat oder wenn er Maßnahmen

von Ihnen fordert, die Sie nicht vertreten können, dann müssen Sie entweder gegen den Chef putschen und ihn mit Hilfe von dessen Vorgesetzten oder der Kapitaleigner entmachten – oder das Unternehmen verlassen (was sowieso eine logische Folge eines misslungenen Putsches wäre). Es kann bei solchen Konflikten für gute Führungskräfte auf Dauer keinen Kompromiss geben.

Seien Sie egoistisch! Lernen und trainieren Sie, während der Mitarbeiter noch vor Ihnen steht, auch daran zu denken, wie Sie später einmal Ihr Verhalten und Ihre Maßnahmen vor sich selbst und anderen vertreten werden.

3. **Schritt: Das Team!** Welche Auswirkungen hat der Mitarbeiterfehler auf Ihr Team? Dafür gilt zunächst die selbe Schadens- und Maßnahmenabwägung wie gegenüber dem Unternehmen (siehe oben).

Und im zweiten Teilschritt Ihrer Überlegungen über die Team-Auswirkung ist natürlich wieder Egoismus angesagt: Egal, was Sie mit dem Mitarbeiter nun anfangen werden, ziehen Sie nur Maßnahmen in Betracht, die Ihre Stellung als Chef Ihres Teams stärken (und die sich natürlich außerdem keinesfalls gegen die oben beschriebenen Maßnahmen Ihrem Chef gegenüber richten dürfen). Dazu gehört meist auch, dass Sie das Team über den Fehler des Mitarbeiters (und den Schaden für das Unternehmen!) informieren müssen, damit die Mitglieder Ihres Teams Ihre Maßnahmen verstehen und billigen können.

Das alles ist logisch, ethisch und moralisch absolut korrekt: Ihre Aufgabe ist es, das Team zu führen und mit ihm Ziele des Unternehmens zu erreichen. Das können Sie aber nur, wenn Sie dem Team die Chance geben, Ihnen auch weiterhin zu folgen. Und damit das möglich ist, muss das Team Ihre Maßnahmen nachvollziehen und verstehen können. Das Team darf nicht auseinanderbrechen oder unsicher werden, weil es die Maßnahmen ihres Chefs nicht versteht oder – schlimmer – weil der Chef einen Fehler (= Regelverstoß) nicht mit der notwendigen Konsequenz und mit Augenmaß ahndet.

Eigentlich, sorry, lieber Leser an dieser Stelle, ist das völlig selbstverständlich und normal. Ich schreibe das nur deshalb minutiös und in aller Deutlichkeit, weil ich in der Praxis – in der Beratung und internen Betreuung von Unternehmen, aber auch in meinen Führungsseminaren

und -Trainings – immer wieder erlebe, dass das im Unternehmensalltag offensichtlich doch nicht so normal ist. Ich erlebe viel zu oft, dass Führungskräfte in falsch verstandener Loyalität oder Schutzfunktion Mitarbeitern gegenüber Ihre ganze Führungsarbeit mit einem Schlag zunichte machen. Damit ist keinem gedient. Meine ganz persönliche, dringende Bitte deshalb an Sie, wenn Sie das lesen: Beherzigen Sie bitte das, was Sie jetzt gerade gelesen haben oder sich dabei denken, wenn es für Sie einmal kritisch wird. Und unterstützen Sie, wenn es möglich ist, Kolleginnen und Kollegen (oder auch Ihren Chef) und bitte auch Ihre Mitarbeiter in solch kritischen Situationen, geradlinig und konsequent zu denken und zu handeln. Loyalität und Verantwortung zeigt jemand nicht, wenn er Fehler anderer deckt oder sie dabei schützen will, sondern dann, wenn Fehler oder Fehlentwicklungen offen angesprochen und mit adäquaten Maßnahmen möglichst wieder behoben und auf jeden Fall in Zukunft vermieden werden.

4. **Schritt: Der Mitarbeiter.** In unserem Fallbeispiel steht der Mitarbeiter, dem der Fehler unterlaufen ist, nun immer noch vor Ihnen und wartet, was nun mit ihm passiert.

Nun, was soll schon passieren? Wenn Sie all das, was Sie nun gelesen haben, trainiert haben und es deshalb in wenigen Sekundenbruchteilen beherzigen können, werden Sie nun mit dem Mitarbeiter in aller Ruhe vereinbaren, was nun zu tun ist, damit die Folgen des Fehlers so weit als möglich behoben werden und sich dieser Fehler nicht wiederholen kann. Außerdem werden Sie ihn darüber informieren, ob und wie Sie Ihren Chef und das Team über diesen Vorfall informieren werden.

Sollte das aus irgendeinem Grund nicht gelingen – etwa, weil sich der Mitarbeiter nicht beruhigt hat oder bei der Ankündigung Ihrer Absichten erneut aggressiv wird, dann können Sie immer noch („Marsmännchen“ sei dank) in aller Ruhe Sanktionen aussprechen. Etwa, den Mitarbeiter innerhalb einer festen Frist zur klar definierten Wiedergutmachung seines Fehlers bewegen, ihn anderenfalls vorübergehend von seinen Aufgaben entbinden oder ihm Zuständigkeiten nehmen – mit allen Konsequenzen, die das arbeitsrechtlich und finanziell für ihn haben kann. Und natürlich werden Sie in so einem Fall umgehend Ihren Chef, die Personalleitung und das Team informieren (müssen) und das natürlich jetzt dem Mitarbeiter mitteilen.

Egoismus auch dem Chef gegenüber

Was in schwierigen Situationen gegenüber Mitarbeitern gilt, gilt selbstverständlich auch gegenüber Kollegen und Kolleginnen oder gegenüber dem eigenen Chef. Trainieren Sie Egoismus! Denken Sie zunächst an sich selbst. Wenden Sie die „Marsmännchen-Methode“ an und überprüfen Sie, bevor Sie sich zu irgendeiner Reaktion hinreißen lassen, die möglichen Konsequenzen Ihres Verhaltens auf

1. Ihre Position im Unternehmen
2. Ihre Position in Ihrem Team
3. Ihre Verantwortung in Ihrer Familie.

Nehmen Sie sich Zeit – mit ein wenig Training ist das wirklich nur eine Sache weniger Sekundenbruchteile – bevor Sie sich aus falsch verstandener Loyalität anderen gegenüber oder aus nicht zu Ende gedachten Moralvorstellungen heraus zu Reaktionen provozieren oder hinreißen lassen, wonach Sie letztlich das Nachsehen haben. Wem helfen Sie wirklich damit – und wie lange?

Das gilt sogar für Gehaltsverhandlungen: Trainieren Sie auch da den notwendigen Egoismus. Das heißt nicht, Gehaltssteigerungen, die Ihnen zu niedrig erscheinen, brüsk zurückzuweisen und sich am Ende doch damit bescheiden zu müssen (oder zu kündigen). Sondern das heißt, erst einmal an sich selbst und die eigene Befindlichkeit zu denken und sich dabei von nichts und niemandem beeinflussen lassen. Wägen Sie dabei absolut egoistisch zunächst einmal Ihre ganz persönlichen emotionalen eigenen Ziele ab (Höhe des Gehalts / Jobwechsel oder Gesichtsverlust / Erklärungsnot gegenüber Familie und Freunden) und lassen Sie sich nicht von den Meinungen oder dem vermuteten Verhalten anderer beeindrucken. Erst, wenn Sie soweit sind, können Sie in aller Ruhe das Optimum (das ist selten auch das Maximum) aushandeln.

Mehr Egoismus auch im Erfolg

Falls es Ihnen bisher noch nicht aufgefallen ist: Bisher habe ich die Notwendigkeiten, mehr Egoismus zu entwickeln, nur in schwierigen Situationen beschrieben, bei denen Sie zunächst einmal aus der Defensive heraus agieren müssen. Anders herum sollten Sie ebenfalls Ihren Egoismus-Sensor überprüfen und gegebenenfalls neu justieren.

Nur ein kleines Beispiel: Wie oft sprechen Sie von „man“ oder wählen in schriftlichen Berichten Passiv („ist erreicht worden“), wo Sie mit ein wenig Mut zur Wahrheit und Klarheit genau so gut Aktiv und „ich“ einsetzen können („habe ich mit meinem Team erreicht“)?

Ein weiteres Beispiel: Wie oft lassen Sie zu, dass andere zuerst „hier“ rufen, wenn es um besonders interessante Jobs oder Projekte geht, wie oft halten Sie sich zurück, wenn andere an Ihrer Stelle gefeiert werden, anstatt ruhig, aber unüberhörbar Ihren Anteil am Erfolg deutlich zu machen? Ich bin sicher, da fallen Ihnen noch eine Reihe weiterer Beispiele ein.

Zeigen Sie mehr Egoismus! Sogar ein Lob muss man sich nicht nur erarbeiten, sondern sogar gezielt selbst abholen. Das mache ich jetzt: Wenn Ihnen dieser Beitrag gefallen hat, schreiben Sie mir ein Mail – und wenn Sie als Führungskraft professionell trainieren wollen, buchen Sie am besten gleich mein nächstes Führungsseminar. Zu finden unter www.cvk-consulting.de