

Martina Lackner

# Psychologische Unternehmensführung

**64 handfeste Tipps,  
Ihr Unternehmen mental zu steuern**



**Linde**  
*international*

Martina Lackner

---

# **Psychologische Unternehmensführung**



Martina Lackner

# Psychologische Unternehmensführung

64 handfeste Tipps,  
Ihr Unternehmen mental zu steuern

**Linde**  
*international*

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

---

ISBN 978-3-7093-0140-1

---

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Fachbuch trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung der Autorin oder des Verlages ausgeschlossen ist.

---

Umschlag: AG MEDIA GmbH  
© LINDE VERLAG WIEN Ges.m.b.H., Wien 2007  
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: +43/01/24 630  
[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)

Druck: Hans Jentsch & Co. GmbH., 1210 Wien, Scheydgasse 31

## Dank

Mein besonderer Dank gilt ...

... in erster Linie *Klaus C. Plönzke*, Vorsitzender der Plönzke Holding AG und Mitglied des Präsidiums der IHK Wiesbaden, der das Vorwort für dieses Buch verfasst hat. Er war es, der mir anlässlich eines Vortrages im Dezember 2006 vor dem Starter- und Mittelstandsausschuss der IHK Wiesbaden aufgrund seiner Rückmeldung den ersten Impuls gab, einen Ratgeber für Unternehmer und Geschäftsführer von kleineren und mittleren Betrieben zu schreiben. Ich denke, dass mein fachliches Know-how, das heißt die Verbindung von Psychologie und Wirtschaft, für Entscheidungsträger von Interesse und Bedeutung sein könnte.

... *allen meinen ehemaligen Mitarbeitern*; sie haben mir zu vielen Einsichten verholfen.

... *Doris Manthei*, meiner Freundin und klugen Ratgeberin, welche die Idee zu diesem Buch hatte und mich bei der Entstehung fachlich unterstützt hat.

... *Hanna Kazda*, meiner ehemaligen Trainerin, die so manche Anregung geliefert und mit ihrem Wissen dieses Buch noch abgerundet hat.

... *Martin*, meinem Mann, der an mich glaubt.

... *Iris Mischlau*, unserer Kinderfrau, die es mir durch ihre Zuverlässigkeit ermöglicht hat, meine beruflichen Visionen mit meiner Mutterschaft zu vereinbaren.



# Inhalt

Geleitwort von Klaus C. Plönzke.....	9
Vorwort .....	11

## I Selbstmanagement

1 Auf der Suche nach Visionen .....	14
2 Unternehmensführung im Alleingang?.....	16
3 Psychohygiene .....	19
4 Umgang mit der eigenen Führungsrolle .....	21
5 Energieverteilung .....	24
6 Der Familienbetrieb .....	27
7 Entscheidungsprozesse .....	30
8 Zieldefinition und Zielverfolgung .....	33
9 Strategieentwicklung .....	36
10 Erfolgsstrategien .....	39
11 Wille zum Erfolg .....	42
12 Qualität von Produkten, Strukturen und Prozessen.....	44
13 Die Kunst der Selbstreflexion .....	47
14 Kommunikationsbarrieren .....	49
15 Förderung von Offenheit .....	52
16 Umgang mit Zeit .....	55
17 Arbeit und Wohlbefinden .....	58
18 Kreative Nutzung der eigenen Macht .....	60
19 Gesprächsführung .....	63
20 Die Kunst des Self-Coachings.....	66
21 Der Turnaround.....	68
22 Umgang mit negativen Empfindungen.....	70
23 Umgang mit Krisen .....	73
24 (Finanzielle) Einschnitte.....	76
25 Balanced Lifestyle .....	78

## II Mitarbeiterführung

26 Qualifiziertes Personal .....	84
27 Alterszusammensetzung Ihres Teams.....	87
28 Optimaler Einsatz von Mitarbeitern.....	90
29 Präsenz im Unternehmen .....	94
30 Stellenbeschreibungen und Zielvereinbarungen .....	96
31 Fürsorge und Kontrolle .....	99
32 Mitarbeiterbindung.....	101
33 Mitarbeitermotivation .....	104

34	Identifikation mit dem Unternehmen.....	107
35	Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit.....	109
36	Ausgleich zwischen Geben und Nehmen .....	112
37	Entwicklung von Mitarbeitern .....	115
38	Mitarbeiterauswahl.....	118
39	Flexibler Personaleinsatz .....	121
40	Kommunikationsfluss .....	124
41	Beziehungsklärung .....	126
42	Umgang mit Störungen .....	129
43	Konstruktiver Umgang mit Widerstand.....	132
44	Gesundheitsmanagement .....	135
45	Arbeitsrechtliche Konflikte .....	139
46	Abmahnung und Kündigung .....	142
47	Ausstellung eines Arbeitszeugnisses .....	144

### **III Umgang mit Kunden**

48	Der Markt als Bühne .....	150
49	Faires Marketing.....	153
50	Der erste Eindruck.....	155
51	Einhaltung von Hierarchien.....	158
52	Umgang mit Macht und Ohnmacht .....	160
53	Auftragsklärung .....	163
54	Gutes Benehmen.....	165
55	Kongruente Kommunikation.....	168
56	Konkrete Zusagen.....	170
57	Adäquates Beschwerdemanagement .....	173

### **IV Das Resultat: (Finanzieller) Erfolg**

58	Zum Wert eines Produktes/einer Dienstleistung .....	177
59	Übernahme von finanzieller Verantwortung .....	180
60	Aufträge mit geringem Umsatzvolumen .....	182
61	Zahlungsunwilligkeit und -unfähigkeit von Kunden .....	184
62	Controllingsystem.....	187
63	Rücklagen .....	189
64	Vertrauensvolle Kontakte zur Hausbank .....	191
	Schlusswort .....	195
	Begriffserklärungen.....	197
	Stichwortverzeichnis .....	203

## Geleitwort von Klaus C. Plönzke

Modernes Management ist ohne ein Minimum psychologischer Herangehensweise undenkbar. Psychologisch fundiertes Management ist der Schlüssel wirtschaftlichen Erfolgs. Wollen Betriebsinhaber und Führungskräfte „glänzen“, tun sie gut daran, genau hinzuschauen und hinzuhören, nach Ursachen zu suchen – und auf der Basis des Gesehenen und Gehörten das eigene Verhalten zu überdenken.

Kernsätze der Psychologie erschließen sich dem Leser dieses Buches ebenso wie die Motivation, Verhaltensformen und Einschätzungen der eigenen Person sowie von Mitarbeitern und Kunden.

Wesentliche Inhalte dieses Buches sind zum einen der systemimmanente Unterstützungsbedarf von Entscheidungsträgern klein- und mittelständischer Unternehmen. Dieser erwächst zwangsläufig aus der Alleinstellung des Unternehmers im Betriebsgefüge. Der Unterstützungsbedarf wird jedoch leider aufgrund von Schamgefühlen und Versagensängsten verschleiert und zudeckt, wodurch Unternehmenskrisen sich so zuspitzen können, dass deren gütliche Abwendung unmöglich wird.

Zum anderen erläutert die Autorin den systemischen Beratungsansatz, der unter anderem besagt, dass durch eine zu hohe emotionale Nähe zu Themen und Personen paradoxerweise eine Lösung in weite Ferne rückt. In der Praxis zeigt sich, dass es vor allem bei Unternehmenskrisen zu einem erhöhten Arbeitspensum der Entscheidungsträger kommt, um eine subjektiv als unangenehm erlebte und objektiv an Zahlen messbare Situation zu kontrollieren.

Aus dieser Tatsache heraus ergibt sich jedoch kein Mehr an Handlungsalternativen, um die Verhältnisse zu ändern. Veränderungen basieren auf kreativen Ideen, die sich oft erst mit einigem Abstand zu den Problemen einstellen, und auf Zeit, der Entwicklung von Neuem Raum zu geben.

Dies und der ausgewogene Dreiklang Selbstführung – Mitarbeiterführung – Kundenführung entscheiden über den unternehmerischen Erfolg. Und damit letztlich über das Wohl und Wehe aller Kundenbeziehungen sowie der Arbeitsplätze, die von der jeweiligen Führungskraft gesichert werden.

Auch auf der Grundlage meiner eigenen Erfahrung im Bereich mittelständischer Unternehmensführung entdeckte ich in diesem Buch eine Gewissheit – nämlich die, dass betriebliche Abläufe gerade da harmonisieren, wo Chef und Mitarbeiter im Sinne der Kunden und eines hohen Qualitätsstan-

dards gut zusammenarbeiten, und dass Reibungsverluste in der Regel dort entstehen, wo Defizite im Beziehungsgeschehen und der Kommunikation der agierenden Personen auftreten.

Stimme ich auch nicht in allen Beobachtungen mit der Autorin überein, so begrüße ich doch den zugrunde liegenden Ansatz, mehr Klarheit und Wahrheit in den betrieblichen Alltag zu bringen.

***Klaus C. Plönzke, Vorstandsvorsitzender der Plönzke Holding AG,  
Mitglied des Präsidiums der IHK Wiesbaden und Vorsitzender des  
Starter- und Mittelstandsausschusses der IHK Wiesbaden***

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

Mit dieser Lektüre erwartet Sie ein psychologisches Praxishandbuch zur Unternehmensführung mit konkreten Interventionsmöglichkeiten aus dem Coachingbereich. Geschrieben habe ich dieses Buch hauptsächlich für Unternehmer, Geschäftsführer und leitende Angestellte von klein- und mittelständischen Betrieben, die über ihr bereits vorhandenes Fachwissen hinaus neue Impulse zur Unternehmensführung gewinnen wollen. Aber auch Freiberufler und Selbstständige, die auf ihrem Weg in eine dauerhafte Unabhängigkeit die etwas andere Art der Unterstützung suchen, werden von den vorliegenden Methoden und Konzepten profitieren. Des Weiteren eignet sich das Werk auch für Unternehmensberater, die außer dem fachlichen Aspekt der Beratung die emotionale Komponente ihrer Kunden mehr in den Blickwinkel ihres Betätigungsfeldes rücken wollen. Last but not least wird es auch Mitarbeitern, die erfahren wollen, welche anderen Möglichkeiten der Mitarbeiterführung und des Kundenumgangs es noch gibt als die, die sie aus der Realität bereits kennen, wertvolle Einblicke vermitteln!

Dieses Buch ist aus einer eigenen Betroffenheit heraus entstanden: einer insgesamt zehnjährigen Führungserfahrung in Österreich und Deutschland, immer begleitet von der Frage: Was soll ich tun – und vor allem, wie soll ich es tun, damit xy eintritt? Ich habe mir diese Frage im Laufe meiner Berufsjahre durch die tägliche Erfahrung der Konsequenzen aus einer von Versuch und Irrtum geleiteten Arbeitsweise sowie durch die Inanspruchnahme von Unterstützungsleistungen von Kollegen und auch Mitarbeitern beantwortet.

*Wie habe ich das erreicht?*

Rückblickend (und so habe ich dieses Buch auch aufgebaut) musste ich zur Erkenntnis kommen, dass ein gutes Selbstmanagement des Chefs die Basis einer guten und erfolgreichen Unternehmensführung bildet. Korrekte Verhaltensweisen von Entscheidungsträgern, vor allem im Umgang mit der eigenen Führungsrolle, aber auch mit Mitarbeitern und Kunden bringen, wenn sie richtig eingesetzt werden, mehr Erfolg – wie immer dieser auch definiert werden mag – als der reine betriebswirtschaftliche Blick auf Gewinn- und Verlustzahlen. Psychologisches Know-how sowohl in Bezug auf die Analyse von Problemsituationen als auch als Instrumentarium zur Problembehebung hat mir in meinem eigenen Führungsverhalten weitergeholfen und soll nun auch Ihnen einen Weg aus vielen Unternehmerfallen weisen. Mit diesem Ratgeber möchte ich Ihnen eine Möglichkeit der Selbsthilfe eröffnen, eine

Art psychologischen Leitfadens, der den Menschen – Unternehmer, Mitarbeiter, Kunde – in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit stellt und durch kleine Interventionen das System Unternehmen so in Bewegung bringt, dass Sie Ihre Zielvorstellungen dadurch leichter erreichen können.

Es liegt nun an Ihnen, das für sich zu sortieren, was Sie behalten wollen, wegzulassen, was Sie nicht gebrauchen können, und gedanklich anzunehmen, was Sie inspiriert hat.

Viel Freude und Erfolg beim Ausprobieren!

Eltville am Rhein, im Jänner 2007

*Martina Lackner*

# I Selbstmanagement

Was hat das Selbstmanagement einer Führungsperson mit dem Unternehmenserfolg insgesamt beziehungsweise konkret mit der Leitung von klein- und mittelständischen Betrieben zu tun?

Der Begriff „Selbstmanagement“ beschreibt in erster Linie den Umgang des Menschen mit seiner eigenen Persönlichkeit. Das beinhaltet den Einsatz adäquater Verhaltensweisen: die Fähigkeit, sowohl Nähe als auch Distanz zu seinen Mitmenschen aufzubauen und Beziehungen zu beginnen, zu gestalten und auch aufrechtzuerhalten. Dies sollte immer auf der Basis einer eigenständigen, von der Umwelt emotional weitgehend unabhängigen Persönlichkeitsstruktur geschehen.

Im Gegensatz dazu bewertet man Verhaltensweisen bei Menschen als eigenartig oder komisch, wenn deren Handeln stets an der Meinung anderer orientiert und somit fremdbestimmt ist. Solche „verzerrten“ Verhaltensweisen entstehen im Laufe unserer Sozialisation – vor allem in frühester Kindheit – und treten später im Erwachsenenleben sowohl im beruflichen als auch privaten Kontext in unterschiedlichen Ausprägungen wieder zutage. Der Ursprung solchen Verhaltens wird in einem „gestörten“, das heißt geringem Selbstwertgefühl und einem damit verbundenen schlechten Selbstbewusstsein gesehen. Der Mangel an Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein veranlasst die Betroffenen zu Verhaltensweisen, die gerade im beruflichen Kontext erfolgreiches Handeln hemmen können. Konkret reichen diese Verhaltensmuster von der emotionalen Abhängigkeit von einem Arbeitgeber aus Angst vor der Kündigung und dem damit verbundenen Verlust von Sicherheit bis hin zu massivem Konfliktverhalten von Mitarbeitern, die versuchen, wenigstens durch negatives Image Aufsehen zu erregen und sich so die Beachtung des Arbeitgebers zu verschaffen.

Dieses Buch geht von Menschen aus, die ihre beruflichen Beziehungen mit dem Hauptaspekt der Fremdsteuerung und nicht der Selbstführung gestalten. Wechselseitige emotionale Abhängigkeiten sowohl auf Arbeitgeberseite als auch auf Arbeitnehmerseite bestimmen den beruflichen Alltag oftmals auf einer unbewussten Ebene; sie sind für andere rational nicht greifbar, geschweige denn nachvollziehbar, haben aber schwerwiegende Folgen für das gesamte Unternehmen. Fremdbestimmte Persönlichkeiten streben grundsätzlich nach der Erfüllung ihrer heimlichen Sehnsucht nach Wertschätzung und Respekt. Diese Sehnsucht wurde in der Kindheit nicht gestillt und beeinflusst das Sein und Handeln auch später maßgeblich. Das Produkt ihres geheimen Wollens ist aber nicht – wie eigentlich gewünscht – deren Erfüllung, sondern ein Szenario, das sie noch tiefer mit diesen unerfüllten

Sehnsüchten konfrontiert. Die emotionale Abhängigkeit wird vielmehr noch verstärkt und der Grad der Fremdbestimmtheit noch erhöht!

Was also tun? Das ist hier die Gretchenfrage. Wenn das eigentliche Ziel eine Verbesserung des Selbstwertgefühls beinhaltet und damit ein größeres Maß an Selbstbestimmtheit und Selbstführung ermöglicht, ist anzuraten, den Blick vom Gegenüber abzuwenden und eine Innenschau vorzunehmen. Die emotionale Fixierung auf einen Menschen oder auf ein bestimmtes Thema wird durch diese Distanz und einen veränderten Blick (vom Du zum Ich) aufgehoben. Die folgenden Kapitel werden dabei nicht nur durch konkrete Praxisanleitungen, sondern auch durch Fragen zur Selbstexploration eine Hilfestellung geben.

Nicht die reine Fixierung auf Gewinn und Verlust ist es, die Ihnen als Unternehmer und Entscheidungsträger zur Entwicklung und zum Erfolg verhilft, sondern gerade die Distanz dazu und die Hinwendung zum eigenen Ich bringen oftmals die Lösung. Die psychologische Analyse und die angebotenen Interventionsmöglichkeiten, die teilweise aus der systemischen Therapie stammen, sollen ein Hilfskonstrukt für Sie darstellen, um Zusammenhänge besser erklären, verstehen und dadurch umsetzen zu können. Fühlen Sie sich bei dieser Lektüre nicht wie auf der Couch des Therapeuten, sondern wie Buddha im Angesicht der Erkenntnis, dass alles mit allem zusammenhängt.

## **1 Auf der Suche nach Visionen – Sie brauchen Impulse!**

Wenn Sie ein Unternehmen aufbauen, eine neue Produktpalette einführen oder einfach nur auf der Suche nach innovativen Ideen sind, brauchen Sie Visionen. Sie brauchen ein sinnvolles Bild von der Zukunft, das Sie selbst und das gesamte Unternehmen begeistert und die eigenen Unternehmenswerte nicht infrage stellt. Sie brauchen etwas, das Ihre gedanklichen Grenzen sprengt sowie Wachstum und Entwicklung erfordert. Damit sind Sie aufgerufen, über sich selbst hinauszuwachsen.

Diese oder ähnliche Aussagen finden Sie in jeder betriebswirtschaftlichen Literatur; sie klingen einfach und leicht umzusetzen, zumal jeder von uns Visionen besitzt. In der Realität handelt es sich jedoch um eine der schwierigsten und problematischsten Aufgaben, mit der ein Unternehmer im Laufe seines Lebens konfrontiert wird: Der Markt ist gesättigt; kaum ein Haushalt, in dem es nicht mindestens zwei Autos, zwei Fernseher und einen PC gibt; direkte Beratungsleistungen werden vielfach überflüssig, da man via Internet so gut wie alle Informationen und Hilfestellungen kostengünstiger bekommt, und Güter des täglichen Gebrauchs werden in Asien und Osteuropa zum Schleuderpreis hergestellt. Also stellt sich die Frage:

*Wie muss sich Ihr Unternehmen entwickeln und verändern, damit es konkurrenzfähig bleibt?*

Zukunftsvisionen entstehen durch Impulse und Eindrücke aus Ihrer Umwelt. Auf einen Impuls folgt der nächste, der auf den ersten aufbaut und diesen erweitert – und so weiter. Irgendwann haben Sie ein Bild, eine Vorstellung, die Sie so fasziniert, dass Sie anfangen, sie anderen mitzuteilen. Sie bitten um Rückmeldung; das Bild wird erweitert und korrigiert; aus einem Bild entsteht plötzlich ein anderes, neues Bild. Irgendwann beginnen Sie mit der Umsetzung und lassen die Vision Realität werden.

### **Meine Empfehlung**

Nehmen Sie alle Impulse der Außenwelt auf! Seien Sie neugierig auf die Welt und auf die Menschen, denen Sie begegnen. Erlauben Sie sich, Ihrem Interesse für eine Person, ein Produkt, eine Dienstleistung ... nachzugehen. Entwickeln Sie eine Vorstellung dessen, was Sie emotional in den Bann zieht. Und entdecken Sie die Fallen und Hindernisse, die Ihnen das Finden von Visionen erschweren und Sie in altbekannten Fahrwassern verharren lassen.

## **1. Psychologischer Background**

Ideen und Visionen aus sich selbst heraus zu generieren ist eine schwierige Angelegenheit, denn unser Geist nährt sich durch das, was wir bewusst oder unbewusst wahrgenommen haben, das heißt, was wir gesehen, gehört, gespürt, gerochen oder gefühlt haben. Wir brauchen ein menschliches Gegenüber und eine Umgebung, durch die unser Verstand entweder direkt oder indirekt angeregt wird und die uns in emotionale Schwingung versetzt. Die Entscheidung für die Umsetzung einer konkreten Vision treffen wir also nicht nur rational, nach erfolgter Überprüfung von Markt, Chancen und Ressourcen etc., sondern wir treffen sie vor allem emotional: Irgendetwas versetzt uns in Hochstimmung, beschleunigt unseren Puls und lässt uns auch im Schlaf nicht mehr los: Wir wollen unseren Traum verwirklichen!

## **2. Anleitung für die Praxis**

Da man Visionen nicht verordnen kann, erhalten Sie an dieser Stelle statt konkreter Vorschläge, wie Sie zu einer „Eingebung“ kommen, Anregungen, wie Sie Ihren Blickwinkel erweitern:

- ▶ Neues kann erst entstehen, wenn Sie bereit sind, Altes und Überholtes loszulassen. Überlegen Sie also: Was müssen Sie loslassen?

- ▶ Visionen brauchen Impulse, die Sie überall bekommen können: von Menschen, aus den Medien, im Wald, beim Joggen ... Fangen Sie an zu fragen, zu sehen, zu hören, zu spüren, zu riechen und zu fühlen.
- ▶ Gedanken wie „Dieses oder jenes geht nicht, weil Bürokratie und Gesetze das verhindern, die Steuern zu hoch sind und die Personalkosten explodieren“ sind „visionstötend“. Ihre Einstellung muss sein: „Alles ist machbar“! Visionen müssen aus der Hoffnung heraus entstehen und nicht aus Furcht oder Angst.
- ▶ Visionen brauchen Feuer und Energie, um lebendig zu werden. Beginnen Sie Ihr Zukunftsbild erst dann zu bauen, wenn Sie aus ganzem Herzen und mit Leidenschaft dabei sind. Sonst könnte Ihnen bei der Umsetzung die Kraft ausgehen.
- ▶ Fügen Sie auch scheinbar völlig Unzusammenhängendes zu einem Bild zusammen. So könnte Sie beispielsweise die Farbe von Herbstlaub zu einer Neugestaltung Ihrer Produktverpackung inspirieren.
- ▶ Sie brauchen Geduld – nicht nur, um Ihre Visionen in die Realität umzusetzen, sondern auch, um der Gesellschaft beziehungsweise den Kunden Zeit zu geben, sich mit Ihnen mitzuentwickeln. Neues, Unbekanntes und manchmal auf den ersten Blick Verrücktes muss erst akzeptiert werden.
- ▶ Schielen Sie nicht nur in Nachbars Garten. Eine permanente Auseinandersetzung mit der Konkurrenz, die bessere Ideen hat als Sie, kostet Energie, verursacht Stress und führt zu nichts! Bleiben Sie gedanklich immer bei sich und Ihrem Unternehmen und gehen Sie Ihren eigenen Weg.

### 3. Wichtig!

Die emotionale Bindung an Menschen, Institutionen, Gegenstände und die Verhaftung an „alten“ Werten, Normen und Ideologien hindern uns daran, uns der eigenen Kreativität hinzugeben. Wir sind dadurch nicht wirklich frei für die Entwicklung von Neuem!

## 2 Unternehmensführung im Alleingang? – Suchen Sie sich Gleichgesinnte und Experten

Sie wünschen sich jemanden an Ihrer Seite, der weiß, was gerade in der momentanen Situation zu tun ist? Sie fühlen sich zwar kompetent, stehen aber mit vielen offenen Fragen allein und wären dankbar für einen einfachen Tipp beziehungsweise väterlichen Ratschlag? Jemand, der zum Beispiel bereits Erfahrung in arbeitsrechtlichen Angelegenheiten hat oder der Ihnen ein Unternehmen empfehlen kann, das Ihre Flyer günstig und doch qualitativ gut

druckt, wäre jetzt hilfreich? Sie wissen, manches Mal hat sogar einer Ihrer Mitarbeiter gute Ideen, aber Sie wollen sich nicht die „Blöße“ geben und Ihre Mitarbeiter um Rat bitten. Schließlich sind Sie ja der Chef!

Ein Unternehmen aufzubauen und dann zu führen erfordert Ihrerseits nicht nur fachliches Know-how, Stehvermögen und einen starken Willen zum Erfolg. Als Arbeitgeber werden Sie auch mit der Tatsache des Alleinseins beziehungsweise des „Alleinentscheidens“ konfrontiert und die Herausforderungen sind oft so vielseitig, dass Sie „Allround-Experte“ sein müssten. Besonders die Führung eines Kleinbetriebs verlangt vom Chef gleichzeitig betriebswirtschaftliche, arbeitsrechtliche, steuerrechtliche und marketingstrategische Kenntnisse. So mancher Chef fühlt sich angesichts dieser vielfältigen Anforderungen überlastet.

Neben der Fülle von wichtigen Kompetenzen erfordert die Führung eines Unternehmens auch die Fähigkeit, allein Verantwortung zu tragen und Entscheidungen zu treffen. Dabei werden Sie selbst immer wieder an die Grenzen Ihrer physischen und psychischen Kräfte gelangen. Wenn Ihre Energien jedoch schwinden und Sie mit halber Antriebskraft versuchen, Ihr Schiff auf Kurs zu halten, kann sich dies sehr schnell negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken.

### **Meine Empfehlung**

Suchen Sie sich den Rat eines Experten bei fachlichen Fragestellungen, selbst wenn Sie denken, Sie wüssten bereits alles. Für einen dauerhaften Unternehmenserfolg benötigen Sie sämtliche Informationen, die Sie bekommen können.

Im Sinne einer guten Psychohygiene ist es zudem ratsam, sich gleichgesinnte Unternehmer zu suchen, mit denen Sie in regelmäßigem Austausch stehen und von denen Sie auch zwischenmenschliche Unterstützung bekommen können.

## **1. Psychologischer Background**

Viele Menschen, gerade in Führungspositionen, bevorzugen es, ihre alltäglichen Aufgaben allein umzusetzen und zu bewältigen. Das vermittelt ihnen ein Gefühl der Stärke und Unabhängigkeit. Trotzdem tut jeder gut daran, sich im Sinne einer guten Psychohygiene Unterstützung zu holen. Manche empfinden dies als Manko, weil sie gelernt haben, dass man, will man erfolgreich sein, das Leben allein zu meistern hat. Sonst gilt man vor sich selbst und vor anderen als Versager. Sie argumentieren, es sei besser, sich anderen nicht aus-

zuliefern und dadurch verletzlich und angreifbar zu machen. Außerdem sei es nicht angebracht, im Zeitalter von Jugend, Schönheit und spätem Altern Schwächen zu zeigen, denn das Leben wird begriffen als etwas, das man reparieren, operieren und trainieren kann: Alles ist machbar, nichts ist unänderlich! Also verschweigt man das Bedürfnis nach Unterstützung und hilft damit dem eigenen Umfeld nur bedingt und sich selbst gar nicht.

## 2. Anleitung für die Praxis

Ein Unternehmen allein zu leiten kann aber bedeuten, mit Gefühlen der Überforderung konfrontiert zu werden. Es wird Ihnen leichter fallen, alle Energien weiter auf Ihr Unternehmen zu konzentrieren, wenn Sie diese Gefühle ernst nehmen. Folgende Vorgehensweisen können Ihnen dabei helfen:

- ▶ Machen Sie sich bewusst: Gefühle der Überforderung haben in erster Linie nichts mit Ihrer Person und Ihren Fähigkeiten zu tun, sondern mit der Tatsache, dass die Führung eines Unternehmens per se eine Überforderung für eine einzelne Person darstellt. Die Inanspruchnahme von Beratung oder ein informeller Austausch sind daher kein Zeichen von Schwäche, sondern die logische und kluge Konsequenz eines „systemimmanenten Problems“.
- ▶ Achten Sie bei der Einstellung von Mitarbeitern darauf, dass diese das Know-how mitbringen, das Ihnen fehlt. Viele Mitarbeiter besitzen Doppelqualifikationen!
- ▶ Nutzen Sie das Wissen Ihrer Mitarbeiter, aber machen Sie sie dadurch nicht zu zweiten oder dritten Chefs. Der Chef bleiben Sie!
- ▶ Haben Sie Experten oder auch Unternehmer gefunden, von denen Sie sich gut beraten fühlen und zu denen Sie Vertrauen haben? Pflegen Sie diese Kontakte regelmäßig formell und auch informell.
- ▶ Nutzen Sie auf der Suche nach Netzwerken Angebote von Institutionen, deren eigentliche Aufgabe darin besteht, Unternehmer zu unterstützen, zum Beispiel Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern usw.
- ▶ Gönnen Sie sich selbst Aus-, Fort- und Weiterbildungen. Sie lernen dort Menschen kennen, die sich möglicherweise in einer ähnlichen Situation befinden wie Sie selbst.

## 3. Wichtig!

Die Bedürfnisse von Menschen können nur befriedigt werden, wenn sie auch offen ausgesprochen werden. Dies erfordert Mut und manches Mal geht man dabei leer aus, wird nicht verstanden und eventuell abgelehnt oder abgewertet. Die Wahrscheinlichkeit aber, dass man doch das bekommt, was man braucht, ist trotz dieser Risiken sehr hoch. Haben Sie Mut!

### **3 Psychohygiene – Suchen Sie sich Unterstützung im Unternehmen**

Diese Situation kennen Sie nur allzu gut: Sie fühlen sich gestresst, bräuchten einfach nur ein paar aufmunternde Worte, eine Tasse guten Kaffee und ein nettes Lächeln. Gerade hatten Sie eine größere Auseinandersetzung mit Ihren Mitarbeitern; Ihr Abteilungsleiter, den Sie für fachlich kompetent halten, verbreitet schlechte Stimmung im Unternehmen, und dann ist auch noch ein schon als abgeschlossen gegoltener Vertrag geplatzt. Sie haben gerade einen vermeintlichen Neukunden verloren.

Ihr Lebenspartner, den Sie in diesem Moment möglicherweise anrufen könnten, hat keine Ahnung von Ihrem Berufsalltag und auch sonst ist da niemand, der sich Ihre Sorgen und Nöte anhören würde. Sie verlassen darum allabendlich die Firma mit dem Gefühl, Sie stehen „mutterseelenallein“ da und niemand will Sie verstehen.

Letztendlich leiden Sie darunter, dass der gesamte Berufsalltag auf Ihnen allein lastet und Ihre Position als Arbeitgeber es nicht zulässt, auch einmal über Ihre persönliche Situation zu sprechen. Es mangelt Ihnen an der Möglichkeit einer psychischen „Katharsis“<sup>1</sup> (= Reinigung), das bedeutet, Gefühle anzusprechen, Dampf abzulassen und kurzfristig die Kontrolle aufzugeben. Solche Gespräche verfolgen kein Ziel und beinhalten keinen lösungsorientierten Ansatz. Sie ermöglichen es lediglich, dass Sie durch das Ansprechen von Problemen oder Belastungen kurzfristig Erleichterung empfinden und von Ihrem Gegenüber, ohne dies beabsichtigt zu haben, emotionale oder/und fachliche Unterstützung erfahren.

Jeder braucht emotionale Unterstützung im Alltag – auch wenn dies vor allem viele Männer nicht zugeben wollen oder können –, um wieder Energie für den nächsten Tag zu gewinnen. Ihr Berufsalltag strengt Sie an und im Normalfall sind Sie als Chef eines Klein- oder Mittelbetriebs alleiniger Entscheidungsträger, was bedeutet, dass Sie niemanden an Ihrer Seite haben, mit dem Sie regelmäßigen und offenen Austausch im Hinblick auf Ihr Unternehmen pflegen können. Finden Sie daher eine Person Ihres Vertrauens, die Ihnen gegenüber stets loyal auftritt und mit „Empathie“<sup>2</sup> ausgestattet ist. Wenn diese auch noch Fachkompetenz mitbringt, haben Sie einen Volltreffer gelandet.

#### **Meine Empfehlung**

Suchen Sie sich eine loyale und zuverlässige Assistentin, welche die Fähigkeit besitzt zuzuhören und Ihnen Respekt erweist. Assistentinnen stehen etwas außerhalb der Hierarchie zwischen Arbeitgeber und Mitarbei-

tern, da sie Tür an Tür mit ihren Chefs arbeiten. Durch diese räumliche Nähe entsteht oftmals automatisch auch eine emotionale Nähe: Ihre Assistentin hat außer Ihnen nicht nur die meisten Informationen, sie kennt Sie auch am besten. Dringend anzuraten ist jedoch aufgrund dieser emotionalen Nähe eine Abgrenzung in Bezug auf Privates und außerbetriebliche Angelegenheiten.

### 1. Psychologischer Background

Von Zeit zu Zeit wünscht sich wahrscheinlich jeder Mensch, einfach ungefiltert und ohne zu überlegen aus seinem „tiefsten Innersten“ heraus sprechen zu können. Im Normalfall kann man sich im familiären Umfeld fallen lassen, weil dort ein Gefühl der Geborgenheit und Sicherheit herrscht. In der beruflichen Umgebung fällt uns dies schon erheblich schwerer; nur wenigen kann man hier wirklich vertrauen, überall könnten „Haifische“ lauern.

Das bedeutet nichts anderes, als dass die Arbeitswelt und vor allem der Status des Arbeitgebers verbunden sind mit Risiken, die in direktem Zusammenhang mit Missgunst, Eifersucht, Konkurrenzkampf, zweifelhaftem Wettbewerb, Machtkämpfen etc. stehen. Umso wichtiger erscheint es, dass Sie innerhalb des Unternehmens eine Oase finden, in der Sie sich sicher fühlen, kurzfristig die Kontrolle über Ihre Gedanken und Gefühle aufgeben können und in der Sie so wahrgenommen werden, wie Sie sind – ohne beständig Angst vor den Konsequenzen haben zu müssen!

### 2. Anleitung für die Praxis

Denken Sie niemals, Sie dürften im beruflichen Alltag keine wahren Gefühle zeigen. Das stimmt so nicht. Allerdings müssen Sie wissen, wann und bei wem Sie sich dies erlauben dürfen! Beachten Sie deshalb bei der Suche nach einem geeigneten Gegenüber im Unternehmen folgende Punkte:

- ▶ Suchen Sie sich niemals Vertraute aus dem Kreis Ihrer Mitarbeiter (mit der bereits beschriebenen Ausnahme). Vorgesetzter und gleichzeitig Vertrauter zu sein schließt sich aus!
- ▶ Achten Sie auf der gleichen Hierarchieebene auf Gefühle wie Neid und Missgunst. In einem solchen Klima wäre es vollkommen fehl am Platz, Offenheit in Bezug auf Ihr Gefühlsleben zu zeigen. Es hätte gravierende Konsequenzen und Sie würden sich dadurch angreifbarer machen, als es in Ihrer Position förderlich ist!
- ▶ Wie schon beschrieben, stehen Chef-Assistentinnen durch die räumliche Nähe zum Vorgesetzten etwas außerhalb der Hierarchie. Fragen Sie sich, ob Ihnen die Nähe des Menschen vor Ihrer Bürotür angenehm ist! Ihre Assistentin ist Ihnen nicht nur nahe, sie beschützt und bewacht Sie, indem sie nicht jedem Zutritt zu Ihrem Büro gewährt.