

Mehrwert durch Wertschätzung

Die Wiederentdeckung der Achtsamkeit. Wertschätzende Führung ist nicht neu – aber hochaktuell. Der Erfolgsfaktor Menschlichkeit spielt eine immer wichtigere Rolle, besonders beim Werben um und Behalten guter und motivierter Mitarbeiter.

Wertschätzende Führung ist preiswert und hocheffizient, wenn es um die Verbesserung der Dialogkultur in Unternehmen geht – Employer Branding von innen. Allerdings ist wertschätzende Führung nicht einfach von oben nach unten zu verordnen oder schnell erlernbar. Es gibt zwar erlernbare Motivationstechniken, die Wertschätzung bewirken sollen, doch dies funktioniert nur mit einer wohlwollenden inneren Haltung: zu sich selbst und zu seinen Mitarbeitern. Wertschätzende Verhaltensweisen können in Summe ganze Kulturen in Unternehmen positiv verändern und die Qualität in den Kundenbeziehungen erhöhen. Viele Mitarbeiterbefragungen zeigen allerdings, dass es um die Präsenz echter wertschätzender Verhaltensweisen von Führungskräften in deutschen Unternehmen nicht gut bestellt ist.

Den Menschen wahrnehmen

Von A bis Z: Die Liste von motivierenden Verhaltensweisen im ABC wertschätzender Führung ist umfassend – hier sei nur auf die wirkungsvollsten eingegangen. Ein echter Killer, ein echter Garant für Demotivation ist dauerhafte oder aktiv gezeigte fehlende Aufmerksamkeit. Menschen wollen in dem, was sie tun, wahrgenommen und gesehen werden. Die Führungskraft muss nicht jedem Mitarbeiter morgens die Hände schütteln oder diesem ein minutenlanges Gespräch aufdrücken – ein wohlwollendes Nicken oder Lächeln genügt. Aber: Wie steht es um die Aufmerksamkeit in Meetings? Erhalten die Mitarbeiter tatsächlich uneingeschränkte Aufmerksamkeit, oder ist der Blick auf das Handy zwischendurch regel-

mäßiges Ritual? Eine Führungskraft ist Vorbild, ob sie es will oder nicht.

Botschaften abgleichen

Kommunikation ist Konstrukt der eigenen subjektiven Wahrnehmung. Informationsidentität zwischen Menschen ist daher quasi unmöglich, deshalb braucht es die Bereitschaft des sich Verstehenwollens, um die unterschiedlichen „Bilder und Landkarten im Kopf“ miteinander abzugleichen. Führung kommt einzig durch Kommunikation in die Welt. Verläuft ein Gespräch positiv, ist das eine Folge von bestimmten inneren Einstellungen, und nur dann sind die vielen Kommunikationstechniken auch hilfreich. Die meisten Führungskräfte meinen zu wissen, wie man wertschätzend kommuniziert. Die Praxis sieht aber oft anders aus: Viele Vorgesetzte sind schon mit kleineren Reibereien überfordert, können Feedback nicht von Kritik unterscheiden und „kommunizieren“ mit allen Mitarbeitern gleich. Das ist deshalb unklug, weil Menschen ihrer eigenen Logik folgen und Informationsidentität quasi unmöglich ist. Wer wertschätzend kommunizieren will, muss vor allem eines: die Fähigkeit besitzen, Beziehungsqualität in der Kommunikation zu erhöhen, indem Sender und Empfänger ihre Botschaften miteinander abgleichen. Es geht darum, die Bedürfnisse, Erwartungen und Beweggründe des Anderen zu nächst einmal wertungsfrei verstehen zu wollen. Dafür ist bewusst der richtige Modus wichtig.

Den richtigen Modus finden

Krieger, Opfer, Arrogantling oder Beziehungsgestalter – die Führungskraft hat immer die Wahl! Der „K-Moduist“ verhält sich wie ein

„Echtes Lob und authentische Wertschätzung wirken motivierend.“

Krieger: Mitarbeiter werden eher als Gegner betrachtet, die eine Bedrohung darstellen. Der „O-Moduist“ fühlt sich in seiner Opferrolle am wohlsten: Es geht um die drei wichtigen Dinge „Wer hat Recht, wer hat Schuld, und wer hat angefangen?“ Verantwortung wird abgewiesen – Schuld haben immer nur die anderen. Der „A-Moduist“ schafft vor allem eines: Abstand. Er signalisiert seinem Gegenüber, dass er selbst Recht hat (wer sonst?). Antipathie und Ablehnung gegenüber allem, wovon er selbst nicht überzeugt ist, lassen ihn arrogant und unnahbar wirken. Der „E-Moduist“ schließlich ist der beste Beziehungsgestalter. Er ist ehrlich, denn er gibt regelmäßig Feedback, und er ist erhellend, denn er sorgt konsequent für Ziele. Er ermöglicht Entwicklung, denn er vertraut auf die Fähigkeiten seiner Mitarbeiter, und er ist empathisch.

Viele Mitarbeiter beklagen sich darüber, dass die von ihnen gezeigte Lei-

stung und das damit verbundene Engagement oft nicht gesehen werden. Solange alles funktioniert, fallen Leistung und Engagement wenig auf. Aber wehe, wenn etwas schief läuft, dann steht deren Mangel sofort im Fokus. Leider folgen Führungskräfte immer noch dem Motto: „Nicht geschimpft ist genug gelobt!“ Und wenn dann doch mal etwas „Nettes“ vom Chef gesagt wird, ist es auch wieder nicht recht. Es wird dann nämlich oft als peinlich empfunden, oder der gelobte Mitarbeiter ist misstrauisch. Dabei entwickeln sich Menschen immer dahin, wohin sie ihre Aufmerksamkeit richten. Anerkennung in Form von echtem Lob und authentischer Wertschätzung wirkt motivierend.

Lob ist keine Allzweckwaffe

Viele Führungskräfte glauben, dass Lob die Allzweckwaffe für mehr Motivation und Leistung sei. Allerdings: Lob bringt ein Gefälle in die Beziehung; gelobt wird von oben nach unten. Ein Schulterklopfen ist eine typische Machtsymbolik. Der Mitarbeiter muss das Urteil über sich ergehen lassen, und der Gelobte spürt unmittelbar die Macht der Führungskraft. Lob kann andererseits auch abhängig und süchtig machen; denn viele Menschen haben gelernt zu funktionieren und wirken mit ihrer Leistung nur darauf hin, Lob von oben zu bekommen.

Wird man sich des Zusammenhangs zwischen Manipulieren und Loben bewusst, stellt sich die Herausforderung, das Bedürfnis der Mitarbeiter nach Anerkennung zu erfüllen, ohne auf ein Gefälle auf der Beziehungsebene zu geraten. Was genau soll das Lob ausdrücken? Soll der Andere etwas tun (oder mehr

tun), was er aus freiem Willen nicht tun würde? Oder soll Dankbarkeit gezeigt werden, weil der Mitarbeiter mit seinem Beitrag etwas geleistet hat, was der Führung das Leben erleichtert?

Dankbarkeit ist Wertschätzung

Echte Dankbarkeit drückt aus, was uns bewegt, wenn Anliegen erfüllt worden sind. Die Absicht ist dabei die wertschätzende Verbindung zum Mitarbeiter. Es entsteht Freude und Antriebskraft, die gefühlt und erlebt wird. Das ist eine starke und dauerhafte Motivation, die von innen kommt. Diese Form der Dankbarkeit verändert Unternehmenskulturen nachhaltiger als die vielen hochgepreisenen Motivationstechniken.

Wer aus Dankbarkeit Wertschätzung ausdrücken will, bleibt auf der Ebene der Gleichwertigkeit, indem er mehr über sich sagt als über sein Gegenüber. Ohne zu bewerten und auf Augenhöhe kann in vier Schritten angesprochen werden, mit welchem Verhalten der Andere Zufriedenheit ausgelöst hat. Folgende Fragen helfen dabei: 1. Was genau hat der Andere getan, wofür ich mich bedanken möchte? 2. Welches Gefühl löst das bei mir aus? 3. Welche Bedürfnisse wurden dadurch erfüllt? 4. Wie möchte ich mich bedanken?

„Die Führungskraft kann Fenster öffnen – oder Mauern hochziehen.“

Roger Kihn ist Partner und Leiter Training bei Rosenberger & Partner in Wiesbaden, einem Unternehmen für Organisationsentwicklung, das strategisch-systemisches Vorgehen unter dem Claim „verstehen-verbinden-verändern“ fokussiert. Rosenberger & Partner wurde von der Zeitschrift brand eins unter Deutschlands beste Berater 2015 gewählt.



Wir ernten, was wir säen! Richten wir unsere Aufmerksamkeit auf defizitäres Verhalten, dann verleiten wir Mitarbeiter dazu, keine Abweichungen zu riskieren und keine Fehler zu machen. Das führt unweigerlich zu einer Vermeidungskultur, die eigenverantwortliches Handeln lähmt. Beobachten und erkennen Sie vor allem, wer positive Beiträge zum operativem Tagesgeschäft leistet. Durch diese Art von Wertschätzung geben Sie Ihren Mitarbeitern die Chance, das zu tun, was Ihre Organisation ausmacht: Der Fokus auf Stärken und auf Leistung fördert eine positive Arbeitsatmosphäre.

Roger Kihn/|n pb

Wertschätzende Führung

Rosenberger&Partner, www.rosenberger-beratung.de