

Mit Wertschätzung wirksamer führen



Werte wie Achtsamkeit, Vertrauen und Ehrlichkeit eignen sich als wichtige Richtschnur für Führungskräfte. Petra Klein, Geschäftsführerin der Steinbeis Beratung GmbH, erklärt, was Vorgesetzte künftig beachten sollten.

Wer sich in Unternehmen umhört, erfährt, was die Mitarbeiter sich von ihren Vorgesetzten wünschen: mehr Interesse, mehr Entwicklungsförderung, mehr Anerkennung von Leistungen. Wertschätzende Führen gewinnt nicht zuletzt deswegen an Bedeutung, da sukzessive immer mehr jüngere Mitarbeiter in die Unternehmen kommen. Diese aber fordern Offenheit, Dialog, Information und Feedback.

Mit dem herkömmlichen Führungsverhalten sind die jüngeren Mitarbeiter nicht zu motivieren. Im Ge-

genteil: Wer nicht mitarbeiterorientiert führt, steht bald ohne jüngere Mitarbeiter da, weil diese, ohne lange zu warten, den Arbeitgeber wechseln. In einer Zeit jedoch, in der junge, qualifizierte Mitarbeiter Mangelware sind, kann sich das kaum ein Unternehmen leisten, zumal es jetzt schon schwer ist, geeigneten Fach- und Führungsnachwuchs zu finden.

Wertschätzung ist zudem keine Glaubensfrage, sondern eine höchst wirksame Form der Führung. Mittlerweile ist erwiesen, dass ein vertrauensvolles Arbeitsklima die Mitarbeiter nachhaltiger und wirksamer motiviert als die häufig eingesetzten extrinsischen Anreize, wie zum Beispiel Zuschläge, Prämien etc. Besteht ein Klima des Vertrauens, fühlen sich die Mitarbeiter mit ihrer Aufgabe, mit ihren Kollegen und auch mit dem Unternehmen

verbunden. Dann sind sie bereit, sich über das normale Maß hinaus zu engagieren und sogar Entscheidungen mitzutragen, die sie nicht ganz teilen. Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit kann jedoch nur entstehen, wenn die Beziehungen zu den Mitarbeitern achtsam gepflegt werden.

Verschiedenheit als Ressource verstehen

Eine wertschätzende Führung bedeutet nicht, mit Mitarbeitern permanent auf „Kuschelkurs“ zu gehen. Vielmehr ist darunter zu verstehen, sich auf die Mitarbeiter einzulassen, ihnen Wertschätzung entgegenzubringen und sie so zu akzeptieren, wie sie sind. Wenn das gelingt, profitiert das gesamte Unternehmen, da die Umsetzung von Werten den ökonomischen Erfolg begünstigt. Hinzu kommt, dass Führungskräfte durch eine wertschätzende Kommunikation dazu beitragen, dass die Mitar-

beiter fit und leistungsfähig bleiben. Burnout- und Mobbingfälle treten deutlich seltener auf, wenn die Unternehmenskultur auf überzeugenden Werten basiert.

Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter wertschätzend führen möchten, sollten zunächst ihren Aufmerksamkeitsfokus weniger auf Probleme, sondern darauf richten, was sie positiv beeinflussen können und wie sie die Stärken ihrer Mitarbeiter am besten einsetzen. Es entstehen neue Energien und frische Kräfte, wenn Verschiedenheit als Ressource verstanden wird. Führungskräfte sind somit gut beraten zu berücksichtigen, dass die Mitarbeiter nicht alle gleich sind, sondern verschiedene Stärken und Fähigkeiten haben. Außerdem sollten sie ihren Mitarbeitenden immer die beste Absicht unterstellen und das Vertrauen haben, dass diese einen guten Job machen wollen. Des Weiteren ist zu beachten, dass manche Mitarbeiter eine striktere Führung benötigen, während andere selbstbestimmter arbeiten möchten.

Führungskräfte sollten das Wir-Gefühl fördern, ihren Mitarbeitern soziale Unterstützung geben, das heißt, ansprechbar sein („Ich habe – zu bestimmten Zeiten – immer ein offenes Ohr.“). Sie sollten ihnen im Bedarfsfall den Rücken stärken und ihnen zur Seite stehen, zum Beispiel gegenüber Kunden oder der Geschäftsführung. Fehler sollten erlaubt sein, da sie menschlich sind. Gut ist es, an Erfolge zu erinnern („Sie haben doch schon ganz andere Sachen hingekriegt, zum Beispiel...“) und Empathie zu zeigen, wenn diese angebracht ist, zum Beispiel bei familiären Problemen. Leistungen sollten gewürdigt werden. Am einfachsten geht das durch Danken. So erstaunlich es klingt: Vielen Führungskräften fällt das Danken schwer. Denn sie betrachten das Erbringen einer Leistung als selbstverständlich, weil der Mitarbeiter ja schließlich dafür bezahlt wird.

Offen kommunizieren

In Zeiten von Facebook & Co sind auch Kommunikation und Transparenz unverzichtbar. Die Mitarbeiter sollten wissen, was von ihnen verlangt

wird, welche für sie wichtigen Entscheidungen anstehen und was auf sie zukommt. Zur Transparenz gehört aber auch, als Führungskraft zu zeigen, worauf sie stolz ist, was sie freut und worüber sie sich ärgert. Ob das Wohlbefinden der Belegschaft den Vorgesetzten ein Herzensanliegen ist, zeigt sich auch an ihrem Bemühen um sichere und ergonomische Arbeitsplätze. Natürlich gibt es im Führungsalltag immer mal wieder Situationen, in denen die Führungskraft klar sagen muss, was nun getan wird und wo keine Zeit für Diskussionen bleibt – aber wenn die Führungskraft in der Vergangenheit als Mensch überzeugt und die Mitarbeiter ernstgenommen hat, werden diese in akuten Stresssituationen auch ihrer Führungskraft folgen.

Infolge des sich verschärfenden Fachkräftemangels wird die Relevanz des werteorientierten Führens zunehmen. Nicht jedem Chef wird das leicht fallen. Dafür war es lange Zeit zu verbreitet, dass es nicht so sehr auf kooperatives Führen, sondern allein auf Ergebnisse, Erfolge und Erträge ankam. Werteorientiertes Führen setzt daher auch Selbstreflexion voraus. Das heißt, jeder Vorgesetzte sollte wissen, welche Werte ihm selbst wichtig sind und was er von seinen Mitarbeitern erwartet. Denn Wertschätzung ist – anders als Loben – keine Sozialtechnik, sondern eine Grundeinstellung, die das Verhalten mitbestimmt. Das bedeutet: Führungskräfte müssen sich intensiv mit der Werteveränderung beschäftigen und diese respektieren. Andernfalls droht ein enormes Führungsproblem.

Praxiserprobte Tipps eines wertschätzenden Führungsverhaltens

1. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Sie offen für Gespräche und Fragen sind.
2. Signalisieren Sie Offenheit für Anregungen.
3. Machen Sie Entscheidungen transparent und kommunizieren Sie sie.
4. Fördern Sie individuelle Stärken Ihrer Mitarbeiter, verzichten Sie auf Gleichmacherei.
5. Bleiben Sie in Stresssituationen gelassen, um kritische Situationen zu entkrampfen.
6. Klären Sie Meinungsverschiedenheiten frühzeitig.



Petra Klein

ZUR PERSON

Petra Klein ist Geschäftsführerin und Führungstrainerin bei der Steinbeis Beratung GmbH, Rohrdorf.

Steinbeis Beratung GmbH

Asternstr. 4a

83101 Rohrdorf

Telefon: +49 (0) 80 31 / 23 29 20-0

E-Mail: info@steinbeis-beratung.de

www.steinbeis-beratung.de

7. Übertragen Sie Verantwortung, indem Sie konsequent delegieren.
8. Nehmen Sie Anliegen Ihrer Mitarbeiter ernst, und kümmern Sie sich zeitnah darum.
9. Seien Sie höflich, respektvoll und freundlich.
10. Interessieren Sie sich auch für Persönliches.
11. Führen Sie Willkommensgespräche nach jeder Abwesenheit.
12. Wecken Sie Verständnis für die Vielfalt im Betrieb.
13. Handeln Sie gerecht.
14. Nehmen Sie sich so viel Zeit für Ihre Mitarbeiter wie erforderlich.

Achten Sie darauf, dass die Mitarbeiter nicht dauerhaft überlastet werden und Ausgleichsphasen haben. ■