

## Wertschätzende Führung

### Kuschelkurs oder notwendige Bedingung für mehr wirtschaftlichen Erfolg?

Über Jahre hinweg zeigen die Ergebnisse der Gallup-Studie, dass es in deutschen Unternehmen reichliche Leistungsreserven geben muss:

- 61% der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen machen „Dienst nach Vorschrift“.
- 24% der Mitarbeiter haben sogar innerlich gekündigt.
- Nur 15% sind identifiziert mit den Unternehmenszielen und bereit zu freiwilliger Leistung.

Dadurch ist auch in erheblichem Maße die Innovationskraft des Unternehmens negativ beeinflusst. Engagierte Mitarbeiter bringen 45% mehr Anregungen für Verbesserungen ein als Mitarbeiter, die Dienst nach Vorschrift machen. Die zu Beginn eines Arbeitsverhältnisses normalerweise hohe Mitarbeitermotivation sinkt oft durch das Verhalten der Führungskräfte.

Werden Mitarbeiterbedürfnisse und Erwartungen lange genug ignoriert, gibt man ihnen kein positives Feedback und keine konstruktive Rückmeldung, interessiert man sich nicht für sie als Mensch, sinkt das Engagement bis hin zur inneren Kündigung.

Eine Führungskraft sollte Wertschätzung als Teil des Business verstehen, verbunden mit einer Änderung der persönlichen Haltung. In einer kundenorientierten Sicht auf das Führungsverhältnis ist der Mitarbeiter Kunde des Vorgesetzten, und Kunden wollen gepflegt werden.

Dazu ist Achtsamkeit und Einfühlungsvermögen notwendig, also ein gesundes „**Menschengefühl**“. Mitarbeiter müssen erleben, dass die Führungskraft Interesse an Ihnen als Mensch hat, sie sieht, ernst nimmt und ihre Bedürfnisse kennt. Als Mensch muss der Mitarbeiter gleichwertig sein (OK-OK), egal wie viele organisatorische Hierarchieebenen auch dazwischen liegen. Dann sind auch Mitarbeitergespräche keine Zeitdiebe, sondern als Aus-/Reflexionszeiten ideale Gelegenheiten, um etwas über den Mitarbeiter und seine „innere Landkarte“ zu erfahren.

Bereits die gute Vorbereitung des Gesprächs und Achtsamkeit, zuhören, einbinden während des Gesprächs sind Zeichen von Wertschätzung.

Auch den Mitarbeiter zu Feedback zu aktivieren, um Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu schaffen, ist wertschätzende Führung. Beispiele aktivierender Fragen dazu können sein:

- Was kann ich als Führungskraft tun, damit Sie Ihre Ziele besser erreichen?
- Was brauchen Sie, um sich hier wohl(er) zu fühlen?

Solche Führungserlebnisse füllen den „Wertschätzungstank“ des Mitarbeiters und bewirken, dass er seinen „psychologischen Arbeitsvertrag“ jeden Tag neu verlängert.

Wertschätzung als persönliche Haltung gegenüber dem Mitarbeiter wirkt positiv auf das Leistungsfähigkeit und die Motivation. Zunehmend wird auch die Wirkung von Wertschätzung auf die physische und psychische Gesundheit des Mitarbeiters anerkannt.

Arbeitsbedingungen mit dem Ziel der reinen Nutzenmaximierung machen krank - und zwar die Mitarbeiter. Davon sind bei weitem nicht nur diejenigen Mitarbeiter betroffen, die mit ihrem Selbstmanagement Probleme haben oder sich nicht gesund ernähren.

Die richtigen Haltungen und Verhaltensweisen vorausgesetzt, ist Wertschätzung deshalb ein Schlüsselfaktor professioneller Führung. Werden Führungskräfte direkt befragt, wie sie es mit wertschätzender Haltung, Lob und Anerkennung halten, sagen viele: "Wir sind hier nicht zum Kuscheln da".

Klar ist, Führungskräfte müssen Wertschätzung zeigen, damit nicht mehr Krankheitskosten, höhere Fluktuationsraten, korrosive Energien, fehlende Identifikation mit dem Unternehmen, resignative Trägheit entstehen.

Alles messbar am Performance KPI.

Vorstände großer Unternehmen betonen ständig: "Vertrauen führt" oder "Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt". Wenn alle davon reden, dass Wertschätzung wichtig ist, Führungskräfte ihr Bestes geben und die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen trotzdem den klaren Mangel an Wertschätzung zeigen, kann das nur einen Grund haben: Die gute Absicht versickert auf dem Weg zur Wirkung.

Da Führung in der Regel ja ein Stiefkind fachlicher Ausbildungen ist, ist den meisten Führungskräften nicht klar, wie es wirksam und nachhaltig gehen kann. Welche unterschiedlichen Führungsstile bis hin zu inspirierender und gesunder Führung erlernt und positiv angewendet werden können, ist nicht bewusst.

In diesem Kontext herrscht so etwas wie eine „**Führungspubertät**“.

Wertschätzend zu führen ist eine erlernbare Kunst, die im Idealfall auch den Zugang zum "Herzen" des Mitarbeiters findet. „Corporate Happiness“ ist deshalb auch kein Modetrend, sondern ein Hinweis, dass mit Wertschätzung mehr Wertschöpfung erreicht werden kann.

Werden Mitarbeiter befragt: "Was kann ihr Chef tun, wenn Sie sich nicht ernst genommen, wertgeschätzt fühlen?", reicht die Aufzählung von A wie auf mich zukommen und an mir und meiner Arbeit Interesse zeigen bis Z wie Zeit haben und mit mir zusammenarbeiten.

Dazu gehört auch zu lächeln, eine einladende Geste zu machen, einen freundlichen Blickkontakt auch mal etwas länger zu halten, Vorschläge anzuhören und den Mitarbeiter bei Entscheidungen einzubeziehen.

Es gehört dazu die Hand zu geben, die erbrachte Leistung, aber auch die erbrachten Fortschritte anzuerkennen, zuzuhören, (ansprechende) Aufgaben zu übertragen und Vertrauen entgegenzubringen, den Mitarbeiter bei seinem Namen zu nennen, Rückmeldung zu geben oder Fragen zu stellen.

Es geht oft um einfache Dinge, die "in der Tat" zu kraftvollen Gewohnheiten werden.

Notwendig dazu ist es, sich selbst (in seiner Rolle als Führungskraft) wertzuschätzen und folgende Haltungen / Verhaltensweisen der Wertschätzung – Die „10 Gebote der Wertschätzung“ zu integrieren:

- Nehmen Sie am Leben des Mitarbeiters durch ihr echtes Interesse teil!
- Hören Sie aufmerksam zu mit dem Ziel, Ihren Mitarbeiter zu verstehen
- Geben Sie klar die Richtung vor und bleiben Sie dabei freundlich
- Unterlassen Sie kritische Aussagen über Ihren Mitarbeiter in dessen Abwesenheit
- Nehmen Sie Ihre Führungsaufgabe mit Begeisterung und Engagement wahr
- In Konflikten stellen Sie sich die Führungsfrage „was kann ich jetzt aktiv tun?“
- Nehmen Sie bewusst das Gute und die Stärken Ihres Mitarbeiters in den Blick
- Nehmen Sie sich Zeit für Führung
- Achten Sie stets auf Ihre Körpersprache
- Bereiten Sie sich auf Mitarbeitergespräche vor

## Fazit

Führungskräfte sind in der Verantwortung, Kultur- und Wertewächter zu sein und wertschätzend zu kommunizieren

Signifikante Erträge wertschätzender Führung sind:

- steigende Leistungsbereitschaft /-fähigkeit,
- höhere Innovationskraft,
- mehr Identifikation und Leidenschaft,
- erfolgreiches „Employer Branding“

Wirksame Wertschätzung zeigt sich in der Motivation und der Gesundheit der Mitarbeiter, beides Schlüsselfaktoren der betrieblichen Leistungs- und Ertragsfähigkeit

Die innere Haltung des Wertschätzungsgebers (Führungskraft) ist entscheidend, da der Empfänger (Mitarbeiter) oft spüren kann, welche Absicht damit verbunden ist.

Wertschätzung, die allein aus dem Verstand kommt (aufgesetzt ist/wirkt) verliert nachdrücklich an Wirkung. Hier gilt „Herz schlägt Hirn“

Wertschätzende Führung (er)fordert professionelles Feedback.