



Wissen. Weiterbildung. Lösungen.

16.01.2017

Wertschätzende Führung: Identifikation und Engagement fördern

Mit Respekt und aufrichtiger Kommunikation stiften gute Führungskräfte Identifikation und fördern Engagement. Denn wer Wertschätzung genießt, erlebt: «Ich gehöre dazu. Ich werde gebraucht. Ich persönlich trage zu unserem Erfolg bei.» Wie ambitionierte Köpfe eine bejahende Haltung beherzigen und wirksam führen, erfahren Sie in diesem Beitrag.

Von: Susanne Kleiner



Starke Botschaften verbinden

Gefestigte Charaktere achten sich selbst und glauben an sich. Sie sind mit sich im Reinen und es liegt ihnen fern, andere zu beschmutzen. Sie schenken ihrer inneren Stimme Gehör und würdigen ihre Bedürfnisse und Werte. Und sie entlarven Muster und Überzeugungen, die ihr Unterbewusstsein beeinflussen. Sie spüren limitierende Sätze auf wie: «Klar, dass mir das wieder passiert», «ich habe immer Pech» oder «die Welt ist ungerecht». Schwächende Faktoren überwinden bewusste Entscheider, weil sie sich neu programmieren und positiv einstellen. So gleichen sie Schwächen aus. Wer wertschätzend führt, vergegenwärtigt sich konstruktive Gedanken, die das Selbstvertrauen nähren und pflegt diese positive Einstellung. Und wer sich selbst bejahend programmiert, kann starre Denkmuster überwinden und wohltuend ausstrahlen – nach innen und aussen. Charismatische Führungskräfte pflegen einen konstruktiven inneren Dialog und gehen respektvoll mit anderen um. Sie richten sich und

andere auf und kultivieren ihre Sprache. Wenn sie überhaupt über andere in deren Abwesenheit sprechen, dann tun sie das ausschliesslich positiv. Kurzum: Sie leben Wertschätzung, so dass sich ihre Mitarbeiter stärker identifizieren und aus eigenem Antrieb engagieren.

Spannung lichtet den blinden Fleck

Wer enttäuscht ist, schiebt dem anderen unwillkürlich den schwarzen Peter zu. Er kritisiert, bewertet schnell und beschuldigt oft übereilt. Erhellend ist: Andere spiegeln lediglich das, was in uns selbst vorhanden ist. Also: Nörgler, Nervensägen und sogenannte Schlaftabletten halten ihren Kritikern schonungslos den Spiegel vor. Besonnene Zeitgenossen wissen das und halten inne. Sie reflektieren, was wirklich hinter ihren negativen Gefühlen steckt. Und sie wenden sich achtsam ihren wunden Punkten zu. Manchmal fällt das leicht. Manchmal begleiten externe Coachs oder Mentoren dabei, wertschätzend wahrzunehmen und selbstbestimmt zu handeln. So entschärfen wachsame Gemüter ihre Angriffslust und wachsen persönlich. Andere überwinden ihre Hemmungen, Negatives zu thematisieren. Sie gewinnen Stärke, weil Wertschätzung Brücken baut und wertvolle Kritik Fortschritt fördert. Selbstbewusste Leader durchschauen sich selbst und verwandeln negative Energie in Verständnis und Mut. Durch wertschätzende Führung stiften sie Identifikation und fördern Engagement.

Wertschätzen statt loben

Es geht keineswegs darum, Kritik zu umgehen oder Fragwürdiges zu beschönigen. Doch Feedbackgeber bewirken sehr viel mehr, wenn sie gelassen und innerlich aufgerichtet auftreten. Das heisst auch: Stimme und Stimmung verbinden bestenfalls vom Ich zum Du zum Wir anstatt den anderen anzuprangern. Hinzu kommen die äussere Erscheinung, Gestik und Mimik, die mit der inneren Haltung korrelieren und das Gesagte spürbar färben. Kurzum: Mitarbeiter profitieren von konstruktivem Feedback. Souveräne Führungskräfte spiegeln ihrem Gegenüber neutral das, was ankommt. Sie benennen konkret, was gut gelaufen ist und was der andere damit bewirkt. Ein Beispiel: «Sie haben im letzten Meeting offen Ihre Kritik gegen das Projekt vorgetragen und nachvollziehbar argumentiert. So haben Sie uns vor einem grossen Fehler bewahrt.» Äussern sich mitarbeiterorientierte Vorgesetzte berechtigterweise zu Fehlern, benennen sie greifbar, was passiert ist. Und sie beschreiben mit Hilfe einer Ich-Botschaft, was sie wahrnehmen: «Ich erkenne, dass Ihr Weg nicht weiterführt.» Dabei bleiben sie respektvoll zur Person: «Was konkret schlagen Sie vor, um das Projekt wieder auf die Schiene zu setzen?». Tabu sind alleinstehende Floskeln wie «prima», «super», «das haben Sie aber gut gemacht». Dieses Lob kommt von oben herab, auch wenn die Intention eine ehrbare war. Der Absender vergibt die Chance, die Selbstwirksamkeit seiner Adressaten zu stärken.

Fünf Buchstaben und eine grosse Wirkung

Ein «Danke» drückt vieles aus: Respekt, Anerkennung, Wertschätzung. Wer sich bedankt, erkennt dass andere einen wichtigen Beitrag leisten und würdigt das expressiv verbis. Es bedarf keiner ausschweifenden Laudatio. Ein Dankeschön kombiniert mit einem ehrlichen Blick oder Händedruck wirkt. Und: Ein gutes Betriebsklima lebt von kleinen Geschenken und Überraschungen. Ein Post-it mit «Danke» und einem Smiley scheint bedeutungslos zu sein und zaubert doch ein Lächeln in alltagsgeplagte Gesichter. Auch Mails oder Kurznachrichten veredeln das Miteinander mit: «Danke für Ihre Unterstützung gestern.» Positive Menschen konzentrieren sich auf Stärken. Auch wenn andere Schwächen zeigen, würdigen sie das Gute

dahinter. So festigen sie innere Stärke der Kollegen. Das heisst auch, dass sich wohlwollende Führungskräfte positiv einstimmen. Wer schlecht gelaunt ist, steckt womöglich andere rasch in eine Schublade. Diese Befangenheit verklingt mit Fragen wie: «Was gelingt der oder dem anderen besonders gut?», «Wie trägt sie oder er zum Teamgeist bei?» oder «Wofür bin ich ihr oder ihm dankbar?». Es zählt die Chance, in Beziehungen zu investieren, um gemeinsam zu wachsen. Wer Respekt erfährt, lässt Widerstände los, entwickelt sich gerne weiter und ist bereit, sich der gemeinsamen Sache anzunehmen.

Niemand ist perfekt, jeder ist vollkommen

Führungskräfte, die wertschätzend denken, fühlen, handeln und entscheiden, achten sich selbst und ihre Mitmenschen ganz. Das gilt auch, wenn deren Leistung nicht perfekt ist. Denn der Wunsch perfekt zu sein, liefert Frust. Charakterstarke Menschen sind deshalb vollkommen, weil sie ihre Unvollkommenheit als Spielart ihrer Einzigartigkeit anerkennen. Und sie folgen ihrer inneren Stimme. Das, was sie tun, sagen und fühlen, klingt harmonisch. Aus gutem Grund fühlen sich Jung und Alt in der Gegenwart charismatischer Kollegen wohl, die gütig und nahbar sind. Wer präsent ist, lebt ganz in der Gegenwart und erlebt Begegnungen bewusst. So nehmen achtsame Dialogpartner Zwischentöne wahr und hören, wo es klemmt. Oder sie verstehen, was ihr Gegenüber enthusiastisch über sich hinauswachsen lässt. Solche Verbindungen lassen Verbundenheit entstehen, die das Wir-Gefühl in Unternehmen noch wertvoller macht.