

Wertschätzende Führung – Glaubensfrage oder Erfolgsfaktor?



Marc Wethmar

Der Autor schloss sein Studium der Betriebswirtschaft als Master of Science in Business Administration (MBA) an der Universität Groningen (NL) ab. Es folgten Weiterbildungen zum Berater für Unternehmens- und Organisationsentwicklung (u. a. Trigon). Er hat langjährige Führungs- und HR-Erfahrung, u. a. als Personalchef bei Akzo Nobel in Amsterdam, bei Weleda AG (D/CH) im HR, Marketing und Vertrieb, davon 5 Jahre als Geschäftsführer Marketing & Vertrieb und Mitglied der Konzernleitung. Mehr als 4 Jahre lang war er Senior Management Berater und Trainer bei der Credit Suisse (Zürich). Seit 2003 ist Marc Wethmar als selbständiger Berater für Unternehmensentwicklung tätig.

Bild: Hans Reis

Im rauen Alltag geht die Wertschätzung verloren. Es geht darum, Klartext zu reden, handlungsfähig zu sein, Dinge voranzubringen und Entscheidungen zu fällen. Da passt Wertschätzung nicht dazu – oder gerade eben doch? Könnte es sogar sein, dass eine von Wertschätzung geprägte Führung von grossem Nutzen ist, um anspruchsvolle Situationen zu meistern? Der Autor zeigt in diesem Artikel auf, dass man als Vorgesetzter mit Wertschätzung wirksamer führen kann.

Der Schweizer Geschäftsführer einer mittelgrossen KMU aus der Verpackungsbranche ruft seinen deutschsprachigen Chef in New York an. Das Gespräch verläuft wie erwartet, bis er die Frage stellt: «Was ist Ihre Meinung zu dem Konzept, das ich Ihnen geschickt habe?» Die Antwort aus New York lässt ihn erstarren: «Das Konzept können Sie sich in die Haare schmierren!» So berichtet von einem Teilnehmenden aus einem Seminar des Autors «Führen mit Vertrauen und Wertschätzung».

■ Grundtendenzen in der Wirtschaft

Wir nehmen *drei relevante Tendenzen* im wirtschaftlichen Umfeld wahr.

1. Engagement ist Mangelware

Diverse Studien belegen es: Ein gravierendes Problem ist das mangelnde Engagement der Mitarbeitenden. Der «Gallup Engagement Index 2008» zeigt auf, dass gerade 13% der Mitarbeitenden in Deutschland ihre Arbeit mit Begeisterung und Identifikation mit der Aufgabe verrichten. (In England sind es 20%, in Japan 12%, in den USA 29%.) Diese Minderheit zeichnet sich durch eine *hohe emotionale Bindung* an ihr Unternehmen aus. Es sind Mitarbeitende, die gewillt sind, Spitzenleistungen zu erbringen. Sie stellen eine innovative Kraft dar, welche die Geschäftsentwicklung positiv beeinflusst.

Auffallend dabei ist, dass die Chefs inspirierende Persönlichkeiten sind, die ihre Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Entwicklung fördern und eine gute Beziehung zu ihnen pflegen.

Es bleibt der hohe Anteil von 67% der Mitarbeitenden, denen diese Begeisterung und Identifikation fehlt. Laut der Studie haben diese Mitarbeitenden zu ihrer Aufgabe und der Firma ein ambivalentes Verhältnis. Grundsätzlich machen sie einen ordentlichen Job, empfinden aber gegenüber ihrem Arbeitgeber keine echte Verpflichtung. Was fehlt, ist der innere Antrieb für neue Impulse. Die Ursachen für das fehlende Engagement sind laut Gallup vor allem in der Führung zu suchen. Die Befragten bemängeln u. a., dass ihr Vorgesetzter ihre Arbeit nicht ausreichend anerkenne, sich nicht für die Mitarbeitenden als Menschen interessiere und deren persönliche Entwicklung nicht fördere.

2. Motivation über Belohnung lohnt sich nicht mehr

Nicht erst seit der Finanzkrise hat sich gezeigt, dass sich der enorme Aufwand für Anreizsysteme (Boni, Provisionen u. a. m.) nicht mehr lohnt. Die Risiken, die dabei entstehen – das unverantwortliche Handeln aus Gier und das kurzfristige Gewinndenken – haben zu einem Umdenken geführt. Es ist inzwischen zunehmend fraglich, ob sich Menschen über extrinsische Anreize

überhaupt dauerhaft zu Höchstleistungen motivieren und binden lassen.^(*) Jener Arbeitgeber, der mehr bietet, kriegt den Zuschlag. Wertvolles Wissen geht dabei verloren.

Immer mehr stellt sich heraus, dass ein *vertrauensvolles Arbeitsklima der gegenseitigen Unterstützung* ein viel nachhaltigerer und wirkungsvollerer Anreiz für die Mitarbeitenden darstellt und sie in der Folge intrinsisch dazu motiviert sind, ihr Bestes zu geben. Ein Klima des Vertrauens macht es möglich, dass Mitarbeitende bereit sind, die «Extrameile» zu gehen. Die Mitarbeitenden fühlen sich mit ihrer Aufgabe, mit ihren Teamkolleginnen und bestenfalls auch mit dem Unternehmen verbunden.

Wenn der Vorgesetzte zusätzlich auch noch die Sinnhaftigkeit der Leistungserbringung vermitteln kann, wirkt dies inspirierend und wird zu einem «Antreiber» für Höchstleistungen. Die Führungskraft ist hier die Schlüsselperson.

3. Gefolgschaft erzwingen ist out

In einem solchem Umfeld ist die klassische «command and control»-Führung nicht länger tragfähig. Gefolgschaft durch Drohung oder Machtgehebe zu erzwingen, ist zwar an manchen Orten noch gebräuchlich, aber immer mehr Mitarbeitende sind selbstbewusst genug, sich von diesen Arbeitgebern oder Chefs zu trennen. Ein Chef, der alles bestimmen will und seine Aufgabe darin sieht, «Aufträge» zu erteilen, ist unvereinbar mit einer Grundhaltung von Selbstverantwortung. In Dienstleistungsunternehmen ist dies am wenigsten anzutreffen. In Produktionsbetrieben und in Spitälern begegnet man dieser Führungsform noch am ehesten, aber auch dort hat ein Umdenken stattgefunden.

Es geht darum, *freiwillige Gefolgschaft* zu ermöglichen, sonst kann man fähige und mitdenkende Mitarbeitende nicht langfristig halten. Hier spielt das Vertrauen wiederum eine massgebliche Rolle.

Einem Chef, dem man vertraut, ist man eher bereit zu folgen, sogar wenn er Entschiede fällt, die man selbst nicht so fällen würde. Vertrauensvolle Zusammenarbeit baut auf Beziehungen, die achtsam gepflegt werden.

Führungskräfte, die freiwillige Gefolgschaft ermöglichen wollen, sind dafür bekannt, dass es ihnen wichtig ist, in Beziehung zu ihren Mitarbeitenden zu stehen.

■ Grundlagen der wertschätzenden Führung

Eine Schlüsselrolle nimmt – wie schon erwähnt – die Führungskraft ein. Sie hat einen massgeblichen Einfluss auf das Arbeitsklima und die Beziehungen zu den einzelnen Mitarbeitenden.

Wertschätzung ist kein Verhalten, sondern eine Grundeinstellung, die in unser Verhalten einfließt.

Da besteht ein Unterschied zum Loben, das meistens als Belohnungshandlung ausgeführt wird ohne aufrichtige Wertschätzung, oft sogar verbunden mit der Intention, zu noch mehr Leistung anzuspornen. Welches sind nun die Grundlagen für eine wertschätzende Führung?

1. Wenn ich mich selber schätze, kann ich auch andere schätzen

Wenn ich mich in meinen einzigartigen Kernqualitäten schätze und meine Herausforderungen annehmen kann, kann ich auch andere schätzen. Wenn ich mich selbst ständig abwerte, wird meine Wertschätzung von anderen nicht glaubhaft sein. Wertschätzung ist eine *Haltung des Herzens*, die zunächst einmal akzeptiert, was

ist – nicht etwa, weil es gut ist, sondern weil es so ist, wie es ist. Wir kennen das vom Feedback. Wenn der Vorgesetzte im Mitarbeitergespräch anfängt aufzuzählen, was er alles schätzt und anschliessend eine Kritik an einem bestimmten Verhalten äussert, wird die Wertschätzung als Vorwand entlarvt und nicht als solche ernst genommen.

Es kommt erschwerend dazu, dass wir uns in einem kulturellen Umfeld bewegen, in dem Wertschätzung als überflüssig und «nice to have», also nicht als zwingend notwendig angesehen wird. Man lobt, weil man gelernt hat, dass man als gute Führungskraft loben sollte, aber nicht aus innerer Überzeugung. Vielmehr wird verlangt, kritisch zu sein, Defizite aufzudecken und an Lösungen für Probleme zu arbeiten. Diese Defizite sind ja meist nicht künstlich, sondern es handelt sich um reale, handfeste Probleme, die nach einer raschen Lösung verlangen. Dagegen ist nichts einzuwenden. Wichtig ist jedoch, sich nicht vom Defizitdenken vollständig beherrschen zu lassen, denn sonst werden wir reaktiv und verlieren die Möglichkeit, mit Bedachtsamkeit das Bestmögliche zu leisten. Die Defizitorientierung nährt zudem kurzfristiges Verhalten.

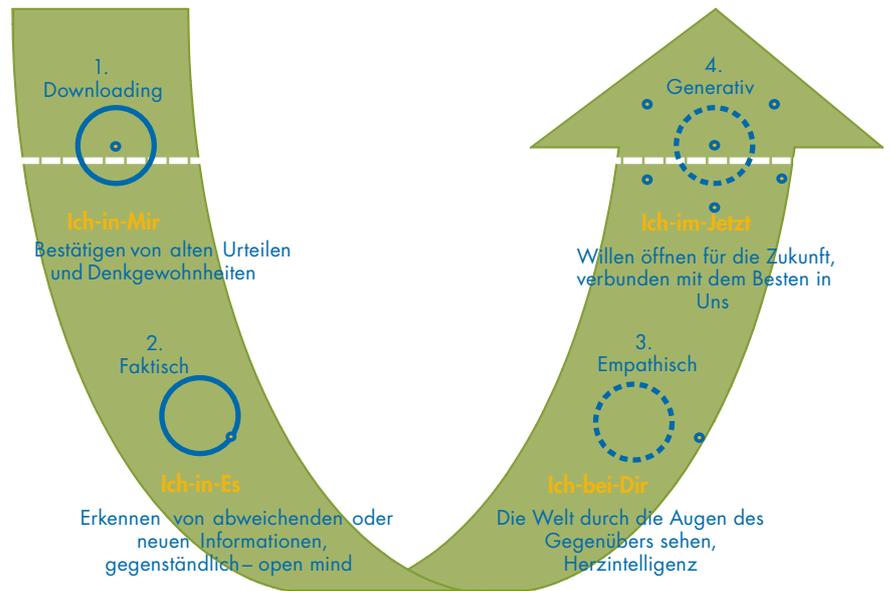
Es erfordert also eine grosse Portion von «gegen-den-Strom-Schwimmen», wenn ich meine Aufmerksamkeit auf das Gute in mir und in meinem Umfeld lenken will. Das Überraschende dabei ist aber, dass Wertschätzung dem Geber und dem Empfänger *Energie zuführt* und nicht Energie aufbraucht, so wie bei der Defizitorientierung. Wertschätzung ist also in höchstem Masse produktiv.

2. «Erst verstehen, ehe ich mich verständlich mache»

Dieser Rat von Bestsellerautor Dr. Stephen Covey ist schon 15 Jahre alt und hat in kei-

^(*) Vgl. auch «Schweizer Arbeitgeber» Nr. 24/2007 S. 4 ff.

4 Ebenen des Zuhörens



© Claus Otto Scharmer, 2008

ner Weise an Gültigkeit verloren. Wir leben in einer Zeit, in der das «Senden» von Botschaften, Meinungen oder Stellungnahmen als vorrangiges Instrument genutzt wird, um sich zu positionieren. Das «Empfangen» – also das ernsthafte «in-den-Dialog-Treten» mit meinem Gegenüber – mit der Absicht, dass ich die Situation aus seinen Augen betrachte, ist seltener anzutreffen. Der bekannte Management-Coach Klaus Eidenschink beschreibt dies mit einem Sinnbild treffend: «Wenn ich an Managementsitzungen komme, sehe ich oftmals alles Lautsprecher, die nacheinander, teilweise gleichzeitig ertönen. Es ist aber kein Mikrofon im Raum, sprich, es ist keiner auf Empfang, keiner will wirklich hören, was der andere sagen will.»

Um zu verstehen, muss ich zuhören. Dies ist aber keine selbstverständliche Fähigkeit, die uns mitgegeben wird. Dr. Claus Otto Scharmer (MIT Boston) unterscheidet 4 Ebenen des Zuhörens (vgl. Grafik).

1. Ebene: Downloaden

Das Zuhören dient der Bestätigung meiner bereits vorhandenen Urteile, Meinungen und Denkgewohnheiten. Wann immer ich mich in einer Situation befinde, in der alles was geschieht genau das bestätigt, was ich immer schon wusste, dann bin ich im Modus des Downloadens. Ich bin ganz bei mir: *Ich in Mir*.

2. Ebene: Faktisches Zuhören

Bei dieser Form des Zuhörens achte ich auf das, was anders ist, was abweicht. Ich bin gedanklich aufgeschlossen gegenüber neuen oder abweichenden Fakten. In der wissenschaftlichen Auseinandersetzung hat sich diese Art des Zuhörens bewährt. Ich bin ganz bei der Sache: *Ich in Es*.

3. Ebene: Empathisches Zuhören

In diesem Modus des Zuhörens verschiebe ich meine Aufmerksamkeit aus meinem eigenen Referenzrahmen hinaus in das Feld des Gegenübers. Ich lerne, die Welt mit den Augen des Anderen zu sehen. Wenn ich jemandem mit dieser Art der Aufmerksamkeit zuhöre, so kann es passieren, dass die andere Person kurz inne hält, um die richtigen Worte zu finden, und ich erahne, was sie sagen möchte. Das merke ich daran, dass die Person dies danach ausspricht. Diese Form des Zuhörens bedingt ein hohes Mass an Respekt und Interesse, eine Intelligenz des Herzens. Es ist die Grundlage des echten Dialogs. Hier bin ich ganz beim Anderen: *Ich bei Dir*.

4. Ebene: Generatives Zuhören

Diese Form des generativen, schöpferischen Zuhörens geht noch weiter. Es ist ein Zuhören aus der Zukunft heraus. Wenn ich so zuhöre, bin ich ganz gegenwärtig im Hier und Jetzt, ganz mit mir und meiner Identität verbunden. Gleichzeitig spüre ich «in die Welt hinaus» und verbinde mich mit dem, was mir entgegen kommt. Claus Otto Scharmer nennt dies auch «Presen-

cing», ich bin voll und ganz präsent, mit dem Besten was in mir steckt, und gleichzeitig spüre (sense) ich, was mir aus der Zukunft entgegen kommt.

Diese Ebene des Zuhörens ist uns noch fremd. Im Film «Wie es ist im Himmel» von Kai Pollak wird diese Form des Zuhörens folgendermassen illustriert: Während eines Konzerts mit einem grossen Orchester fällt unerwartet während 86 Sekunden der Strom aus. Was passiert? Alle spielen weiter, ohne Sichtkontakt mit dem Dirigenten, den Noten, den Kollegen, dem Instrument. Sie lassen sich auf den Strom, der ihnen entgegen kommt, ein. Über das Zuhören verbinde ich mich mit meinem Umfeld und begeben mich in den offenen Raum. Dafür muss ich mein Denken zur Seite schieben und mich einlassen. Das erfordert Mut.

Woran merke ich, dass ich in diesem Modus des Zuhörens bin? Es sind seltene Momente, in denen diese Erfahrung eintritt. Es handelt sich um die Art von aussergewöhnlichen Gesprächen, die eine Intensität haben, so dass ich am Ende oder im Rückblick auf das Gespräch das Gefühl habe, nicht mehr ganz derselbe zu sein wie vor dem Gespräch. Ich bin meiner Einzigi-

artigkeit einen Schritt näher gekommen. Es hat ein (zarter) Transformationsprozess stattgefunden. Hier bin ich ganz im Jetzt: *Ich im Jetzt.*

Wenn man als Führungskraft seinen Mitarbeitenden auf der dritten und vierten Ebene zuhört, kommt man in eine nicht alltägliche, qualitative Verbindung zu ihnen.

3. Inspirieren statt motivieren

Wertschätzende Führung heisst, dass man seine Mitarbeitenden in ihrer Selbstverantwortung und Selbstständigkeit unterstützt. Man nimmt Abschied vom Gedankenkonstrukt, dass es Aufgabe der Führungskraft ist, seine Mitarbeitenden zu motivieren. Das ist ein veraltetes, paternalistisches Konstrukt, das missachtet, dass jeder von uns ein mündiges, selbstbestimmtes Wesen ist.

Man kann seine Mitarbeitenden höchstens demotivieren – motivieren können sie sich nur selber. Der Beitrag der Führungskraft sollte sein, sich so zu verhalten, dass es den Mitarbeitenden hilft, inspiriert zu sein, dass es ihre Leidenschaft fördert, und sie dabei unterstützt, ihre Kreativität und ihr (unentdecktes) Potenzial zu entfalten.

Wie kann man dies tun? Es mag seltsam klingen: Indem man sich in den Dienst seiner Mitarbeitenden stellt. Die Führungskraft ist für ihre Mitarbeitenden da und nicht umgekehrt. Dafür kann sie ihren Mitarbeitenden regelmässig folgende Fragen stellen:

1. Was ist Ihr wichtigstes Ziel und was kann ich dazu beitragen, dass Sie es erreichen? Mit anderen Worten: Wofür benötigen Sie mich?
2. Wenn ich zwei Dinge in meinem Verantwortungsbereich innerhalb der nächsten 3 bis 6 Monate ändern könnte – welche zwei Dinge würden für Sie den grössten Nutzen und Wert darstellen?

3. Wie kann ich dafür sorgen, dass Kreativität im Zentrum unsere Arbeit bleibt?

Diese Art von Fragen erfordert Mut und die Fähigkeit, sich selbst zu hinterfragen. Zudem bedingt es, dass die Führungskraft auf der dritten oder gar vierten Ebene zuhört. Es ist die Grundlage für ein offenes und ehrliches Gespräch über die Gestaltung der Arbeitsbeziehung.

4. Auch die Führungskraft ist im Wandel begriffen

Das führt zur letzten grundlegenden Voraussetzung für wertschätzende Führung: Die Führungskraft kann für ihre Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Entwicklung nur dann glaubhaft eine Stütze sein, wenn sie *sich selbst im permanenten Wandel* versteht. D. h. dass sie ihren eigenen Entwicklungsprozess regelmässig reflektiert und angeht, ihn womöglich gegenüber ihren Mitarbeitenden auch transparent macht. Auch als Führungskraft muss man bereit sein, seine Verhaltens- und Denkmuster unter die Lupe zu nehmen und sich immer weiter zu entwickeln aufgrund der Herausforderungen, die einem gestellt werden. Die Zeiten sind vorbei, in denen man als Vorbildpersonlichkeit in allen Aspekten das vorlebte, was und wie die Mitarbeitenden werden sollten.

Wir postulieren das *postheroische Management*, was letztlich heisst, dass eine Führungskraft sich auch nur als einen Normalsterblichen versteht, der Fehler macht, der Neues lernen will und mit viel Gegenwärtigkeit das Beste zu geben versucht.

■ Fazit

Zurück zum gering schätzenden Vorgesetzten aus New York. Der Schweizer Geschäfts-

führer hat die Wahl: Er kann mit dem Vorgesetzten auf einer wertschätzenden Grundlage den Dialog aufnehmen: Er kann versuchen in Erfahrung zu bringen, was den Chef dazu bringt, solche Kraftausdrücke zu verwenden, und sich im nächsten Schritt aber auch klar von der Form dieser Kommunikation distanzieren. Die andere Möglichkeit besteht darin, dass der Geschäftsführer den Chef wechselt, in dem er eine Organisation sucht, die seinen Wertvorstellungen entspricht. Oder er lässt alles wie es ist, reagiert gar nicht und sitzt es aus.

So schliesst sich der Kreis. Wertschätzende Führung ist eine grundlegende Haltung sich selbst und seinen Mitmenschen gegenüber. Sie fliesst ein in unser alltägliches Verhalten und macht uns sehr wirkungsvoll. In dem man Menschen, denen man sich als Führungskraft zur Verfügung stellt, hilft, ihr Bestmöglichstes zu geben – und dies ohne aufwendige Incentivierung. Wertschätzung ist also keine Glaubensfrage, sondern eine höchst wirksame Form der Führung. Sie kostet weniger Energie und Geld, sie fügt sogar Energie hinzu. Was hindert uns also daran? ■

Marc Wethmar