

### INHALT

3

**Innovativ führen**  
Antifragilität:  
Neues Orientierungsmuster für die Führung?

4

**Innovativ führen**  
Begeisterte  
Mitarbeitende begeistern Kunden

6

**Besser entscheiden**  
Drei Service-Trends 2023

8

**Methoden & Tools**  
So managen Sie Ihre Ideen!

### BESSER KOMMUNIZIEREN

## Wertschätzung: Mehr als ein Lippenbekenntnis

Wertschätzung ist Luxus, den man sich leisten kann, wenn alles ohnehin läuft wie geschmiert? Mitnichten! Heute gelten andere Regeln als in den Hamsterkäfigen der 80er. Echte Wertschätzung ist der Dünger für starke Beziehungen, tiefes Vertrauen und loyale Teams. Und sie vermeidet Fluktuation.

Wer seine Mitarbeiter nicht wertschätzt, wird sie verlieren und immer seltener Ersatz finden. Doch Wertschätzung ist nicht gleich Wertschätzung! Es benötigt nicht einfach Anerkennung, nette Worte, Respekt und mehr Geld, sondern eine menschlich echte und ehrliche Achtung. Sie ist die Grundlage für starke Beziehungen, vertieftes Vertrauen und die erfolgreiche Entwicklung gemeinschaftlicher Teams.

### Die Grundlage starker Beziehungen

Die Frage, was Führung letztlich erfolgreich macht, ist so alt wie die Führung selbst. Ein Erfolgstreiber idea-

#### ! HINWEIS

So banal das klingt, wird es vielerorts immer noch nicht gelebt: Mitarbeiter, die im Privaten Häuser bauen, Ehen schließen, Kinder großziehen, Weltreisen buchen und Autos kaufen, müssen sich im Betrieb für die banalsten Entscheidungen das Okay vom Chef einholen. Das bevormundet, bremst, impliziert Misstrauen und erstickt Agilität im Keim.

ler Führung zieht sich dabei wie ein roter Faden durch die Suche, nämlich ihre Fähigkeit, gute Beziehungen zu etablieren. Führung besteht zum größten Teil aus Kommunikation, und bei dieser gibt es stets eine Sach- und eine Beziehungsebene. Nachhaltig erfolgreiche Führungskräfte haben auf einer tiefen Ebene verinnerlicht: Wenn die Beziehung stimmt, ergibt sich der Rest in der Regel von selbst.

### Kündigung – ein hausgemachtes Problem

Der verzweifelte Ruf nach Mitarbeitern, die „Verantwortung übernehmen“, ist laut. Hat man sie schließlich gefunden, werden sie seit Dekaden herrschenden Regularien und Vorgaben unterworfen und zurechtgestutzt. Das ging früher oft gut und tut es bei schwachen Mitarbeitern auch heute noch – aber nicht bei High Potentials! In Zeiten, in denen gute Mitarbeiter attraktive Optionen haben, ziehen sie diese Karte irgendwann auch, wenn sie sich nicht wertgeschätzt fühlen.

Die entstehenden Kosten von rund einem Jahresgehalt je ungeplanter Kündigung belasten die quanti-



© magele-picture – stock.adobe.com



**Robuste Strukturen und echte Wertschätzung**

Liebe Leserinnen,  
liebe Leser,

beides braucht jedes Unternehmen. Dabei zeigt unser Leitartikel, was mit echt gemeint ist. Auf jeden Fall keine Lippenbekenntnisse und keine handelsübliche Freundlichkeit als Mittel zum Zweck. Und was heißt robuste Strukturen? Das beschreibt unser Autor Michael Konetzny unter dem neuen Stichwort „Antifragilität“. Dass dieser Wandel in den Strukturen und in der Unternehmenskultur

nicht von jetzt auf gleich gelingt, versteht sich. Aber vielleicht helfen Ihnen auf diesem Weg Tools zum Ideenmanagement (Seiten 7–8), mit denen Sie Anregungen von Mitarbeitern, Kunden und natürlich Ihre eigenen systematisch sammeln können.

**Gerhard Tinnefeldt** ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.



**LOGIN: IHRE MEDIATHEK!**

www.fum-gwi.de

Benutzername:

fum

Passwort Februar:

engpass23

**DIREKTER KONTAKT:**

redaktion-  
management  
@weka.de

 **EXPERTEN-TIPP**

Begegnen Sie Ihren Mitarbeitern auf Augenhöhe, heben Sie deren individuelle Stärken hervor und suchen Sie gemeinsam nach Möglichkeiten, diese optimal im Sinne der Organisation und des Einzelnen zu entfalten. So wertschätzen Sie das generelle Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Entwicklung. Vorausgesetzt, der Faktor Gehalt wird auf einer grundlegenden Ebene bedient, ist die dadurch erreichte Bindung ans Unternehmen stärker als die dickste Lohnerhöhung.

tativ und qualitativ geschwächte verbliebene Belegschaft zusätzlich.

### Wertschätzung ist immer individuell

Je nach Persönlichkeit nehmen Arbeitnehmer Anerkennung und Wertschätzung ganz unterschiedlich wahr. Sozialpsychologische Untersuchungen zeigen: Während sich der eine anerkannt fühlt, wenn ihm geholfen wird, reagiert der andere stärker auf gemeinsam verbrachte Zeit. Einem Dritten ist materielles Feedback wichtig, und ein Vierter braucht explizit verbalisiertes Lob und Anerkennung. Wenn Sie diesen Unterschieden bewusst Rechnung tragen, sind Sie nicht etwa manipulativ oder berechnend, sondern einfach empathisch und individuell wertschätzend, denn Ihre Mitarbeiter fühlen sich auf einer tieferen Ebene gesehen und anerkannt.

### Wertschätzung schafft Vertrauen

Der Psychologe Reinhard Haller beschreibt in „Das Wunder der Wertschätzung“ sieben Stufen, die zeigen, wie Wertschätzung und Vertrauen zusammenhängen. Hallers Systematik zeigt, dass Vertrauen nur dann erreicht werden kann, wenn man sich zuvor wertschätzend begegnet:

- Aufmerksamkeit
- Achtsamkeit
- Respekt
- Anerkennung
- Wertschätzung
- Vertrauen und schließlich
- Liebe

Wertschätzung ist also der Boden, auf dem Vertrauen gedeiht. Sie achtet jeden Mitarbeiter in seinem Menschsein, so wie er ist. Sie begrüßt Unterschiede, wissend, dass sich nicht vorhersagen lässt, aus welchem Teil der Belegschaft der nächste innovative Gedanke wohl kommt. Wertschätzung lässt sich als tatsächlich gelebte Inklusion beschreiben. Sie errichtet über Gender-, Klassen-, Alters-, Zugehörigkeits- und Hierarchiegrenzen hinweg einen psychologisch sicheren Raum, in dem sich jeder angstfrei öffnen und sein Bestes zum Gelingen des großen Ganzen beisteuern kann.

### Wertschätzung schweißt Teams zusammen

Für komplexe Herausforderungen braucht es innovative, vielschichtige und disziplinübergreifende Antworten, die nur selten einzelnen Köpfen entspringen. Im Kern erfolgreicher Teams und Unternehmen stehen Kooperation und Gemeinschaft. Autoritäre Führung mit der sprichwörtlichen Peitsche mag zwar bei motorischen Tätigkeiten funktionieren, ist jedoch Gift für kreative Prozesse. Druck erzeugt Gegendruck, macht Kollegen zu Konkurrenten und erstickt den kreativen Flow im Keim.

Es geht nur miteinander, und das Mittel der Wahl ist Sog. Dieser zieht die Gruppe zur gemeinsamen Arbeit hin, während Druck sie auseinan-

dertreibt. Um mit einer Sogwirkung zu führen, müssen Sie Ihre Mitarbeiter zunächst als Individuen wertschätzen und jeden Einzelnen dort abholen, wo er steht. Dann führen Sie die Gemeinschaft zusammen. Dabei erreicht wertschätzende Führung die tieferliegenden Werte und Bedürfnisse der Mitarbeiter und wird dem sinnsuchenden und sozialen Kern des menschlichen Wesens gerecht.

### Jeder Jeck ist anders – seine Werte auch

Gerade Letzteres ist mitunter nicht einfach. Wie Untersuchungen des „Nextpractice Institute“ zeigen, hat sich unsere Gesellschaft in den vergangenen zehn Jahren in verschiedene Wertewelten aufgeteilt, denen zunehmend die gemeinsamen Schnittmengen verloren gehen. Während 13% der Befragten den Sinn außerhalb der Arbeit suchen, wollen sich 10% der Mitarbeiter bei der Arbeit selbst verwirklichen.



### HINWEIS

Dass sich die Interessen und Positionen dieser beiden Lager durch die tieferliegenden Werte teils diametral entgegenstehen, liegt auf der Hand. Ebenso sind Konflikte vorprogrammiert, wenn 13% danach streben, eine gute Balance zwischen Arbeit und Leben zu finden, es für andere 10% der Befragten dagegen das Wichtigste ist, engagiert Höchstleistung zu erbringen.

### Wertschätzende Führung...

- erkennt diese Unterschiede und trägt ihnen bewusst Rechnung.
- erarbeitet Lösungen, die so individuell und verschieden sind wie ihre Mitarbeiter.
- begräbt Ansagen wie „Da könnte ja jeder kommen!“ oder „Wo kämen wir denn da hin, wenn wir für jeden ein Extrasüppchen kochen würden?“.
- versteht, dass sich Gesellschaft, Werte, Zeiten und Menschen gewandelt haben und die alten Standardrezepte einfach nicht mehr auf alle angewendet werden können.
- stößt achtsame Diskurse über Unterschiede an, weil sie weiß, dass Werte in eben diesen gemeinsamen Diskursen entstehen und sich festigen.

### Die Benefits der Wertschätzung

Das alles bedeutet nicht etwa mehr Arbeit für Sie als Führungskraft, sondern vor allem eine andere Arbeit. In dem Maß, wie die Mitarbeiter fühlen, dass sie sich entfalten können und zu einer starken Gemeinschaft zusammenwachsen, ergeben sich Produktivitäts-, Wachstums- und Kreativitätszuwächse, die jene herkömmlicher Kulturen um ein Vielfaches übertreffen. ■

**Autor:** Christian Bernhardt ist Dozent für nonverbale Kommunikation und Kommunikationspsychologie. [www.bernhardt-trainings.com](http://www.bernhardt-trainings.com)