

# HANSER



## Leseprobe

zu

## Führungsprinzip Wertschätzung

von Thorsten Rabenbauer

Print-ISBN 978-3-446-46922-8

E-Book-ISBN 978-3-446-47144-3

ePub-ISBN 978-3-446-47283-9

Weitere Informationen und Bestellungen unter

<https://www.hanser-kundencenter.de/fachbuch/artikel/9783446469228>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

# Hinführung

## **Liebe Leserin, lieber Leser – Menschen machen den Unterschied!**

Zunächst danke ich allen Personen, die meine Erstauflage gekauft und gelesen haben. Ich habe in den vergangenen Jahren unglaublich viel positive Resonanz erhalten. Einige Personen haben mir persönlich geschrieben und sich für die praxisnahen Tipps bedankt. Das freut mich ganz besonders, denn meine Intention ist es, Sie bei der täglichen Führungsarbeit zu inspirieren, zu unterstützen und zur praktischen Umsetzung zu animieren.

Nun halten Sie die Neuauflage meines Buches in Ihren Händen. Als der Hanser Verlag mich bat, mein Erstlingswerk zu überarbeiten, habe ich mich sehr gefreut und sofort zugesagt. Deshalb an dieser Stelle vielen Dank an den Verlag für das Vertrauen und ein herzliches Dankeschön an Frau Hoffmann, meiner Lektorin bei Hanser.

Mein persönliches Motto **„Menschen machen den Unterschied!“** soll auch der Neuauflage eine Art roten Faden geben. Alle Menschen, die in einem Unternehmen tätig sind, vom Vorstandsvorsitzenden bis zum Pförtner, von der Bereichsleiterin bis zur Vertriebsassistentin – jeder Mensch ist in seiner Aufgabe und Rolle, in seiner Haltung und Leistung, in seinem Verhalten und seiner Verantwortung Teil des Ganzen. Und wir haben es oft selbst in der Hand, den positiven Unterschied zwischen dem eigenen Unternehmen und der Konkurrenz zu machen. Führungskräfte haben echte Einflussmöglichkeiten, dass die Mitarbeitenden mit der richtigen Einstellung an die Arbeit gehen und die Kunden sagen: *„Dort gehe ich gerne hin! Da kaufe ich gerne ein! Das ist ein tolles Unternehmen! Da sind alle mit viel Engagement und Motivation bei der Arbeit. Dort herrscht eine angenehme Atmosphäre. Mit denen kann man sehr gut zusammenarbeiten! ...“*

Mittlerweile arbeite ich seit über 30 Jahren als Trainer und Coach, war viele Jahre selbst Führungskraft und konnte so wertvolle Erfahrungen rund um das Thema Führung sammeln. Führung ist sehr wichtig. Führungskräfte sind sehr wichtig. Insbesondere die Wechselwirkung zwischen Führungskräften und Teammitgliedern sorgen für den Unterschied zwischen guter Führung und schlechter Führung.

Aber was macht jetzt gute Führung im Alltag aus? Worauf ist zu achten? Was konkret sollte ich als Führungskraft tun und was sollte ich eher lassen?

Mein Ziel ist es, dass Sie Ihr ganz persönliches Führungsrepertoire erweitern. Nutzen Sie die beschriebenen Impulse wie einen Handwerkskasten. Nehmen Sie das Werkzeug, das Ihnen persönlich und in Ihrer aktuellen Führungsaufgabe oder Führungssituation am nützlichsten, wertvollsten bzw. zielführendsten erscheint. Und dann probieren Sie es einfach auf Ihre eigene Art und Weise aus.

Es geht in diesem Buch um Sie als Person, Persönlichkeit, aber auch um Ihre Rolle als Führungskraft. Ich lade Sie ein, mit mir gemeinsam einige Modelle, Denkanstöße und Praxisimpulse zu reflektieren. Damit möchte ich Ihnen eine Hilfestellung für Ihre alltägliche Führung geben. Gleichzeitig werde ich immer die Brücke zum zentralen Thema **Wertschätzung** bauen und Ihnen durch Reflexionsfragen, die ich sowohl in Seminaren als auch im Coaching mit Führungskräften einsetze, die Gelegenheit geben, Ihre eigenen Schlussfolgerungen und Erkenntnisse zusammenzutragen.

Um unterschiedliche Perspektiven zu nutzen und Sie als Führungskraft gleichzeitig auch zu einem Perspektivenwechsel zu ermutigen, habe ich zu jedem Kapitel Fachexperten und erfahrene Praktiker gebeten, ihre Gedanken und ihr Wissen zum jeweiligen Thema einzubringen. Mit fast allen Menschen, die hier zu Wort kommen, verbindet mich eine langjährige Zusammenarbeit, und ich kann aus eigener Erfahrung bestätigen, dass alle diese Menschen einen für sich sehr stimmigen Weg gefunden haben, Wertschätzung in ihren Führungsalltag zu integrieren. Insbesondere diesen Menschen, Freunden, Wegbegleitern gilt mein persönlicher Dank. Nicht nur für die Unterstützung bei diesem Buch, sondern auch für die langjährige, vertrauensvolle und sehr wertschätzende Zusammenarbeit.

Am Ende eines jeden Kapitels habe ich noch eine Geschichte, eine Metapher oder einen anderen Denkanstoß für Sie integriert. Diese Impulse sollen Sie noch einmal auf einer ganz anderen Ebene ansprechen.

**Menschen machen den Unterschied! – Sie machen den Unterschied!**

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen eine inspirierende Lektüre!

*Ihr*

A handwritten signature in black ink, reading "Holger Gablenz". The script is fluid and cursive, with the first name "Holger" and last name "Gablenz" clearly distinguishable.

# Inhalt

<b>Hinführung</b> .....	<b>V</b>
<b>1 Richtige Grundeinstellung finden</b> .....	<b>1</b>
1.1 Modell der Grundeinstellungen .....	1
1.2 Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	9
1.3 Die besondere Herausforderung .....	11
1.4 Im Kontakt mit sich selbst sein .....	13
1.5 Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	16
1.6 Literaturhinweise .....	18
<b>2 Werte wertschätzen</b> .....	<b>19</b>
2.1 Persönlicher Wertechek .....	19
2.2 Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	21
2.3 Bezug zu den Unternehmenswerten .....	29
2.4 Keine formulierten Unternehmenswerte .....	34
2.5 Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	37
2.6 Literaturhinweise .....	38
<b>3 Das richtige Maß finden</b> .....	<b>39</b>
3.1 Das Wertschätzungskonto .....	39
3.2 Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	45
3.3 Wertschätzung operationalisieren .....	52
3.4 Empathie ist wertvoll .....	54
3.5 Erkenntnisse – Reflexion – Umsetzung .....	56
3.6 Literaturhinweise .....	58

<b>4</b>	<b>Identifikation fördern</b>	<b>59</b>
4.1	Geringe emotionale Bindung in deutschen Unternehmen	59
4.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an?	64
4.3	Vorbildfunktion: Widerspruchsfrei und authentisch	66
4.4	Wertschätzung: Voraussetzung für Vertrauen	68
4.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung	71
4.6	Literaturhinweise	72
<b>5</b>	<b>Teamphasen beachten</b>	<b>73</b>
5.1	Das Teamphasenmodell	73
5.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an?	76
5.3	Persönlicher Führungsstil	85
5.4	Teamführung und individuelle Führung	89
5.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung	92
5.6	Literaturhinweise	94
<b>6</b>	<b>Rollen klären</b>	<b>95</b>
6.1	Leader, Manager und andere Rollen	95
6.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an?	98
6.3	Rollenklärung mit dem Modell des inneren Teams	105
6.4	Das Problem mit der Komfortzone	107
6.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung	113
6.6	Literaturhinweis	114
<b>7</b>	<b>Persönlichkeiten respektieren</b>	<b>115</b>
7.1	Das Riemann-Thomann-Kreuz	115
7.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an?	119
7.3	Wertschätzung unterschiedlicher Typen	125
7.4	Weiterentwicklung meiner Mitarbeitenden	127
7.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung	130
7.6	Literaturhinweise	132
<b>8</b>	<b>Motivationsfaktoren (er)kennen</b>	<b>133</b>
8.1	Was treibt mich an?	134
8.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an?	144

8.3	Der nächste Schritt: innere Erlaubnis .....	147
8.4	Die Zwei-Faktoren-Theorie .....	148
8.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	150
8.6	Literaturhinweise .....	152
<b>9</b>	<b>Konflikte lösen .....</b>	<b>153</b>
9.1	Persönliche Verhaltenstendenzen in Konfliktsituationen .....	153
9.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	158
9.3	Das Werte- und Entwicklungsquadrat als Lösungsansatz .....	161
9.4	In die eigene Kraft kommen .....	164
9.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	171
9.6	Literaturhinweise .....	172
<b>10</b>	<b>Generationengerecht führen .....</b>	<b>173</b>
10.1	Überblick zu den verschiedenen Generationen .....	173
10.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	178
10.3	Konkretisierung der Erwartungen meiner Mitarbeitenden .....	186
10.4	Verschiedene Generationen zusammenführen bzw. zusammen führen .....	188
10.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	191
10.6	Literaturhinweise .....	192
<b>11</b>	<b>Humor zeigen .....</b>	<b>193</b>
11.1	Humor – Formen und Gefahren .....	193
11.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	199
11.3	Humor versus Ernsthaftigkeit .....	206
11.4	Resilienz durch Humor .....	209
11.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	212
11.6	Literaturhinweise .....	214
<b>12</b>	<b>Kultur prägen .....</b>	<b>215</b>
12.1	Ein einfaches Kulturmodell .....	215
12.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an? .....	219
12.3	Sechs-Felder-Matrix nach Stiefel .....	224
12.4	Menschen machen den Unterschied – auch in der Unternehmenskultur .....	225
12.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung .....	231

<b>13</b>	<b>Führungsselbstverständnis entwickeln</b>	<b>233</b>
13.1	Die Kunst der Komplexitätsreduzierung	233
13.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an?	237
13.3	Zitate für die Führungsarbeit	244
13.4	Die Kraft von Symbolen	247
13.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung	248
<b>14</b>	<b>Führung auf Distanz</b>	<b>251</b>
14.1	Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren	251
14.2	Praxistransfer – Worauf kommt es an?	255
14.3	Onboarding (auf Distanz)	260
14.4	Innere Klarheit sorgt für äußere Prägnanz	261
14.5	Erkenntnis – Reflexion – Umsetzung	262
<b>15</b>	<b>Arbeitsblätter für die Führungspraxis</b>	<b>265</b>
<b>16</b>	<b>Persönliches – Gedanken und Fragmente</b>	<b>287</b>
16.1	„Bernd Stromberg“ – Lernen, wie es nicht geht!	287
16.2	Schäubles unsäglicher Fauxpas	288
16.3	Politikverdrossenheit – Rückschlüsse für Führungskräfte im Arbeitsalltag	291
16.4	Mitarbeiterbefragungen und Führungskräftefeedback	293
16.5	Selbstbild und Fremdwahrnehmung	294
16.6	Persönlichkeitsmodelle – Nutzen und Grenzen	296
16.7	Die fünf Freiheiten	298
16.8	Das Prinzip Garage (nach HP)	299
16.9	Musik als positives Beispiel	300
16.10	Ein Lied als Führungsmotto	302
16.11	Literaturhinweise	304
16.12	Statt eines Nachworts	304
<b>Index</b>		<b>307</b>
<b>Der Autor</b>		<b>311</b>

# 1

## Richtige Grundeinstellung finden

Sie sind Führungskraft in einem Unternehmen und haben damit eine wichtige Aufgabe. Sie führen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Sie führen Menschen – Sie führen unterschiedliche Persönlichkeiten!

Sie vertreten in Ihrer Führungsrolle die Interessen, Ziele und Visionen des Unternehmens, die Erwartungen und Anforderungen der Kunden und haben auch persönliche Bedürfnisse und Wünsche.

Mitarbeiterführung ist oft eine große Herausforderung, denn Menschen sind nun mal sehr verschieden. Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter hat verschiedene Stärken, Fähigkeiten, Talente, Kompetenzen, Erfahrungen, Entwicklungsfelder, Schwächen und Fehler. Gleichzeitig haben Menschen oft auch unterschiedliche Erwartungen, Wünsche, Bedürfnisse und Ziele.

Als Führungskraft müssen Sie in dieser Gemengelage professionell agieren. Sie müssen unter anderem angemessen kommunizieren, klare Entscheidungen treffen, Aufgaben verantwortungsvoll delegieren und Arbeitsprozesse gezielt kontrollieren.

In diesem Kapitel steht Ihre persönliche Einstellung, Ihre Grundeinstellung im Fokus. Sie erhalten wertvolle Impulse, wie Sie an Ihrer eigenen Einstellung arbeiten können und wie Sie damit einen entscheidenden, positiven Einfluss auf Ihre Mitarbeitenden haben.

### ■ 1.1 Modell der Grundeinstellungen

Nehmen Sie sich ein leeres Blatt Papier oder ein kleines Notizbuch und beantworten Sie folgende Fragen schriftlich in Stichworten für sich selbst:





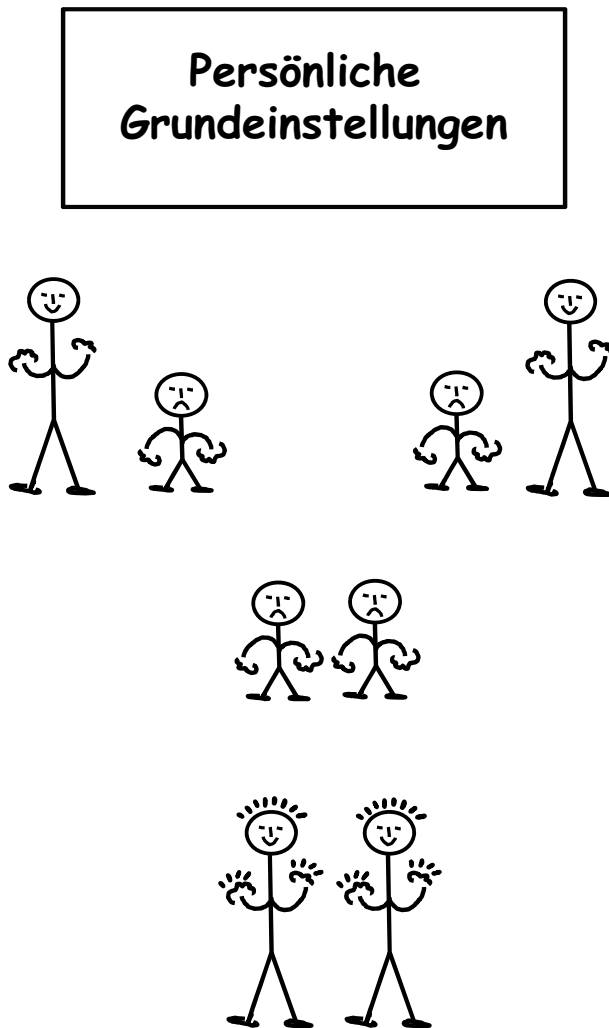
### Wie schaue ich auf mich selbst?

- Was sind meine persönlichen Stärken?
- Was kann ich besonders gut?
- Welche Fähigkeiten machen mich im Arbeitsalltag und privat erfolgreich?
- Welche Talente wurden mir in die Wiege gelegt?
- Wo sehe ich meine wichtigsten Kompetenzen?
- Was zeichnet mich positiv aus?
- Was konkret gelingt mir im Alltag sehr oft?
- Was genau sind meine bisherigen persönlichen Erfolge?
- Was konkret schätzt meine Lebenspartnerin bzw. mein Lebenspartner an mir als Person?
- Was schätzen meine Kinder an mir als Elternteil?
- Was schätzen meine Eltern an mir als deren Kind?
- Was schätzen meine Mitarbeitenden an mir als Führungskraft?
- Was schätzt meine Führungskraft an mir?
- Was schätze ich selbst an mir?
- Welche persönlichen Eigenschaften haben dazu beigetragen, dass ich beruflich dort angekommen bin, wo ich jetzt stehe?

Das entsprechende Arbeitsblatt 1.1 finden Sie in Kapitel 15

Es ist wichtig, dass Sie sich mit diesen Fragen auseinandersetzen. Denn die richtige Einstellung fängt zunächst immer bei uns selbst an. Nur wer zu sich selbst eine gute und positive Einstellung hat, kann anderen Personen angemessen und kraftvoll begegnen. Bild 1.1 zeigt zum Thema persönliche Grundeinstellung **das** zentrale Modell für eine Führungskraft. Damit geht es los.

Das heißt, auf die richtige Grundeinstellung kommt es an!



**Bild 1.1** Modell der Grundeinstellungen

Starten wir mit einer einfachen Frage, die ich auch immer in meinen Seminaren stelle:

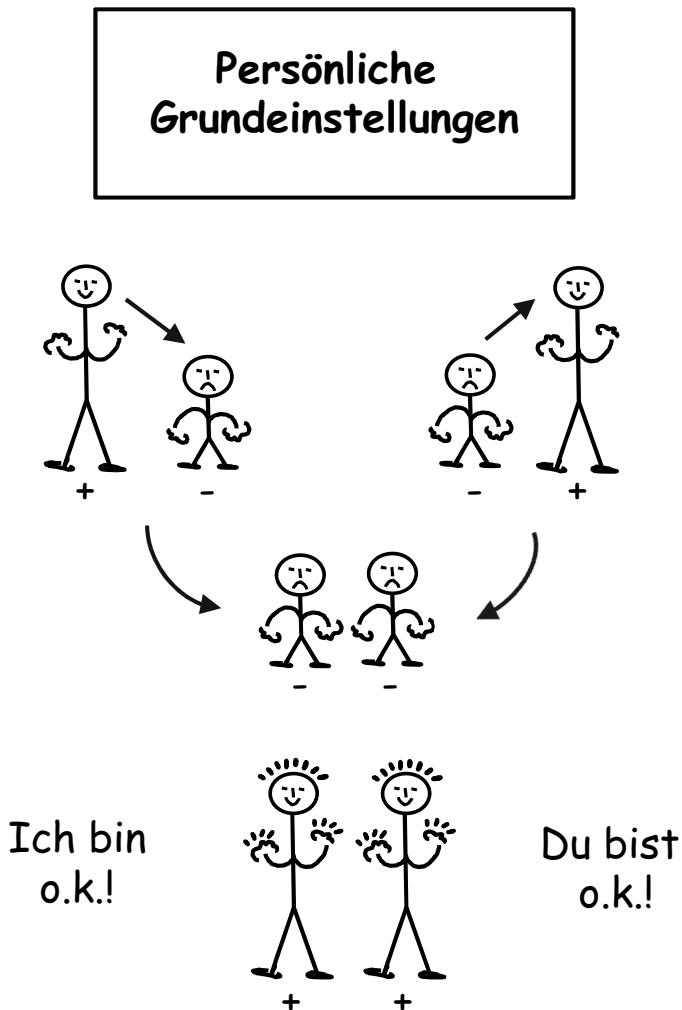
**„Welches Pärchen spricht Sie spontan am positivsten an?“**

Vermutlich werden Sie sich für die beiden Personen unten entscheiden. Aber warum ist das so?

Typische Statements hierzu sind:

- „Die beiden Personen haben eine positive Ausstrahlung!“
- „Die Arme wirken dynamisch!“
- „Beide sind groß!“
- „Die beiden Personen begegnen sich positiv auf Augenhöhe!“
- „Die freuen sich, weil sie Haare haben ☺!“

Auf dieser ersten Skizze aufbauend kann der Rest des Modells entwickelt werden (siehe Bild 1.2).



**Bild 1.2** Die Basis für jeden persönlichen Dialog sollte sein: „Ich bin o.k. und Du bist o.k.“

### Kurzbeschreibung zum Modell „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“

Im Grunde kommen wir in dem Modus „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ auf die Welt. Wir sind normalerweise als Baby mit uns selbst im Reinen und mit uns selbst zufrieden. Und wir sind dankbar für jede Person, die sich liebevoll um uns kümmert (stillt, füttert, wäscht, die Windeln wechselt, bespielt, in den Schlaf wiegt...). Aber irgendwann fängt die Erziehung an, und dann nimmt das Drama seinen Lauf. Auch wenn unsere Eltern oder zentralen Bezugspersonen in fast allen Fällen in allerbesten Absicht handeln und uns als Kind fördern, entwickeln, zu einem ordentlichen Menschen erziehen wollen, so erhalten wir in der Regel (ungewollt bzw. unbewusst von unseren Eltern) Impulse, die uns entweder nach links oben (Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.!) oder nach rechts oben (Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.!) springen lassen. Durch scheinbar unspektakuläre Vergleiche mit anderen Kindern/Jugendlichen aus unserer Umgebung (Geschwister/Nichten und Neffen/Kindergarten/Schule/Verein/...) und die damit verbundenen Botschaften erhalten wir Orientierungspunkte aus der Sicht unserer Eltern, ob wir uns über oder unter andere Personen stellen sollen. Somit entsteht mit der Zeit eine Tendenz, manchmal auch situations- oder kontextabhängig, ob wir eher in einen inneren Modus fallen, anderen Menschen von oben herab zu begegnen oder eben schnell unser eigenes Licht unter den Scheffel zu stellen.

Es lohnt sich, als Führungskraft zunächst einmal den Blick auf sich selbst zu richten und dem eigenen Verhaltensmuster etwas mehr auf die Spur zu kommen. Dazu einige Reflexionsfragen:



#### Reflexionsfragen für die Analyse Ihrer persönlichen Grundhaltung

**Finden Sie dazu möglichst viele konkrete, persönliche Beispiele!**

- In welchen Situationen schaffen Sie es heutzutage, leicht in der Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ zu sein?
- In welchen Situationen neigen Sie dazu, sich eher über andere zu stellen und in das Grundmuster „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.“ zu fallen?
- In welchen Situationen machen Sie sich selbst eher kleiner, sind sehr selbstkritisch und in der Grundhaltung „Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.“?
- Gibt es konkrete Personen (Ihre eigene Führungskraft, ein Mitarbeiter, eine Führungskollegin...), die Sie in eine bestimmte Grundhaltung wechseln lassen?
- Bei welcher Person bzw. bei welchen Personen sind Sie eher im Modus „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.“?
- Bei welcher Person bzw. bei welchen Personen sind Sie eher im Modus „Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.“?
- Welche Grundhaltung spüren Sie in sich, wenn Sie mit schwierigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu tun haben?
- Welche Grundhaltung erkennen Sie bei sich, wenn Sie mit dem Betriebsrat/Personalrat zu tun haben?
- Welche Grundhaltung dominiert bei Ihnen, wenn Sie mit dem Vorstand oder dem Management im Kontakt sind?

Die Grundhaltung, aus der Führungskräfte im Arbeitsalltag agieren, zeigt oft interessante „Nebenwirkungen“.

Sind Sie als Führungskraft sehr oft im Modus „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.!“, dann trägt das in der Regel zu einer offenen, vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre bei. Menschen begegnen sich auf Augenhöhe, tauschen ihre Sichtweisen, Meinungen und Gedanken direkt und eher wertschätzend, respektvoll miteinander aus. Sie können das gut emotional nachempfinden, wenn Sie an Gespräche und Begegnungen mit Ihrem besten Freund oder Ihrer besten Freundin denken. Dort ist man in der Regel genau in dieser Grundhaltung.

Sollten Sie als Führungskraft häufiger in der Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.“ agieren, dann begegnen Sie Menschen tendenziell von oben herab. Sie zeigen eher ein kritisches, zweifelndes oder anklagendes Verhalten. Außerdem kann es sein, dass Sie als Führungskraft schnell vorwurfsvoll und in einem strengen Ton sprechen und gerne nach dem Schuldigen suchen. Mitarbeitende können so leicht den Eindruck gewinnen, dass Sie die Führungskraft heraushängen lassen. Somit provozieren Sie je nach Person, mit der Sie zu tun haben, zwei verschiedene Gegenreaktionen.

Variante eins: Ihr Gegenüber reagiert unterwürfig und macht sich klein – geht also in den Modus „Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.!“. Das heißt, es kommt sofort eine Entschuldigung, eine Rechtfertigung oder zumindest eine ausweichende Reaktion.

Variante zwei: Ihr Gegenüber geht zum Gegenangriff über – geht in den gleichen Modus wie Sie, nämlich „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.!“. Das sorgt für eine Verschärfung der Situation und kann sogar zur Eskalation führen. Auf jeden Fall gibt es eine wenig zielführende Diskussion und eher eine Frontenbildung.

Wenn Sie als Führungskraft im Alltag oft in der Grundhaltung „Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.“ agieren, nimmt man Sie eher als „schwache Führungskraft“ wahr. Sie suchen bei Fehlern schnell die Schuld bei sich selbst, geben eher nach und tun sich schwer, für die Wünsche und Bedürfnisse von sich selbst oder von den Mitarbeitenden in Ihrem Team zu kämpfen. Auch hier kann es zu zwei verschiedenen Gegenreaktionen kommen. Variante eins: Ihr Gegenüber nutzt Ihre „Schwäche“ aus und stellt noch größere Forderungen, haut noch mehr auf Sie drauf oder belässt die Schuld ausschließlich bei Ihnen. Das bedeutet, das Muster des Gegenübers ist „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.!“. Oder aber Ihr Gegenüber macht sich selbst ebenfalls klein und die Situation geht in eine allgemeine Abwärtsspirale des Sich-gegenseitig-noch-kleiner-Machens. Frei nach dem Motto: Eigentlich liegt's an mir – nein, noch mehr liegt's an mir usw. Es folgt eine Art Abwärtsspirale.

Unser Ziel sollte es also immer wieder sein, als Führungskraft möglichst oft im Modus „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ zu agieren. Das heißt:

### **Auf die innere Haltung kommt es an!**

In diesem Sinne fangen Sie zunächst bei sich selbst an:

## Grundhaltung Teil 1: „Ich bin o.k.“

Es geht darum, sich selbst zu akzeptieren und sich selbst wirklich wertschätzen zu können.



### Wie schaue ich auf mich selbst? Ihre Bestandsaufnahme!

Schauen Sie zunächst noch einmal auf die Reflexionsfragen von der Einstiegsübung zum Anfang des Kapitels

- Was sind meine persönlichen Stärken?
- Was kann ich besonders gut?
- Welche Fähigkeiten machen mich im Arbeitsalltag und privat erfolgreich?
- Welche Talente wurden mir in die Wiege gelegt?
- Wo sehe ich meine wichtigsten Kompetenzen?
- Was zeichnet mich positiv aus?
- Was konkret gelingt mir im Alltag sehr oft?
- Was genau sind meine bisherigen persönlichen Erfolge?
- Was konkret schätzt meine Lebenspartnerin bzw. mein Lebenspartner an mir als Person?
- Was schätzen meine Kinder an mir als Elternteil?
- Was schätzen meine Eltern an mir als deren Kind?
- Was schätzen meine Mitarbeitenden an mir als Führungskraft?
- Was schätzt meine Führungskraft an mir?
- Was schätze ich selbst an mir?
- Welche persönlichen Eigenschaften haben dazu beigetragen, dass ich beruflich dort angekommen bin, wo ich jetzt stehe?

### Achten Sie bei der Beantwortung dieser Fragen nun bewusst auf Ihre inneren Bilder:

- Welche Personen sehen Sie bei der Beantwortung vor Ihrem inneren Auge?
- Was „hören Sie über sich auf der Tonspur“ von den anderen Personen?
- Welche konkreten Situationen durchleben, spüren Sie noch einmal innerlich?
- Was erzeugt bei Ihnen ein innerliches Wohlbefinden?
- Womit können Sie sich wirklich gut identifizieren?

Sie können diese Fragen auch nutzen, um mit vertrauten Personen in einen ersten Dialog zu treten: Hören Sie sich die Antworten interessiert, neugierig an. Machen Sie sich Notizen beim Gespräch. Halten Sie die wesentlichen Punkte für sich fest:

- Welche Attribute schreiben Ihnen Ihre Vertrauenspersonen zu?
- Welche konkreten Beispiele beschreiben Ihre Vertrauenspersonen?
- Welche Fragen können Ihre Vertrauenspersonen relativ leicht beantworten?
- Bei welchen Fragen tun sich Ihre Vertrauenspersonen eher schwer mit einer Antwort?

Ziel dieser Selbstreflexion und des Dialogs mit Vertrauenspersonen ist es, dass Sie für sich selbst eine klare und greifbare Vorstellung haben, was Sie persönlich o.k. macht! Je klarer, greifbarer, überzeugender und kraftvoller das für Sie ist, desto eher und authentischer schaffen Sie es, im Führungsalltag für sich selbst im Modus „Ich bin o.k.“ zu bleiben.

Aber es geht nicht um „Selbstbeweihräucherung“! Es ist nicht das Ziel der persönlichen Selbstüberschätzung und der Arroganz. Es geht vielmehr um ein gutes, positives Selbstwertgefühl. Nur, wenn wir uns selbst wertvoll fühlen und Wertschätzung für uns selbst empfinden, werden wir in der Lage sein, auch anderen Menschen eine würdige, kraftvolle Wertschätzung entgegenzubringen. Denn die Wertschätzung anderer verliert an Kraft, wenn wir uns selbst nicht wertschätzen.

Stellen Sie sich einfach mal vor, dass Sie von jemandem eine Anerkennung bekommen, der sich selbst als Verlierer sieht. Dann haben Sie an dieser Anerkennung bestimmt nicht so viel Freude, als wenn die Anerkennung von jemandem kommt, der über viel Kompetenz verfügt, ein positives Selbstbild hat, selbst schon sehr erfolgreich war, vielleicht eine Art Vorbild für Sie ist und die von Ihnen gebrachte Leistung wirklich angemessen beurteilen kann.

### **Grundhaltung Teil 2: „Du bist o.k.“**

Hier geht es darum, das Positive, die Stärken und die Potenziale der anderen Person zu erkennen und zu würdigen. Und es geht nicht darum, andere Menschen ausschließlich durch die rosarote Brille zu sehen. Aber oft tragen wir Vorurteile, negative Glaubenssätze und Verallgemeinerungen in uns, die den wohlwollenden Blick auf andere Menschen versperren. Gerade als Führungskraft sollten wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern möglichst respektvoll begegnen. Respekt zeigen heißt, die andere Person erst einmal persönlich als o.k. anzuerkennen.



#### **Mitarbeitende einschätzen – Ihre Bestandsaufnahme**

Nehmen Sie sich einen Stift und ein leeres Blatt Papier zur Hand. Alternativ können Sie sich aus Kapitel 15 das Arbeitsblatt (Arbeitsblatt 1, Teil 2) kopieren und zur Übung nutzen.

Beantworten Sie folgende Fragen unbedingt schriftlich:

- Welche Fähigkeiten haben die Teammitglieder? Notieren Sie zu jedem Ihrer Teammitglieder mindestens drei persönliche Fähigkeiten, Stärken, Potenziale, Talente, positive Attribute ...!
- Welche Aufgaben können jeweils besonders gut gelöst werden? Notieren Sie zu jedem Teammitglied mindestens drei konkrete Aufgaben, die in den letzten drei Monaten (sehr) gut gelöst wurden!
- Wer sagt was? Notieren Sie zu jedem Teammitglied einen für die Person typischen, positiven Satz, den die Person öfters sagt oder den Sie ihr zuschreiben würden!

- Was fällt mir zu den einzelnen Personen ein? Notieren Sie für jedes Teammitglied eine Idee für eine möglichst positive Metapher, die der Person am ehesten gerecht wird!
- Wohin könnten sich die einzelnen Personen entwickeln? Notieren Sie für jedes Teammitglied das aus Ihrer Sicht wichtigste Entwicklungsfeld, das die Person am ehesten voranbringen würde!
- Gibt es bereits Erfolge, an die sich anknüpfen lässt? Notieren Sie zu jeder Person und deren Entwicklungsfeld bereits geschaffte Erfolgserlebnisse, die diese Person bereits im Entwicklungsfeld hatte!

Mit Sicherheit ist Ihnen diese Aufgabe bei dem einen oder anderen Teammitglied leichter gefallen als bei den Teammitgliedern, die Sie gegebenenfalls sogar als „Problemfall“ sehen. Vielleicht haben Sie auch Personen, die Sie gar nicht so richtig einschätzen können. Dann nutzen Sie die beschriebene Übung, um zu den einzelnen Teammitgliedern in den nächsten vier Wochen weitere Beobachtungen zu machen und sich diese Beobachtungen zu notieren.

Der zweite Teil der Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ richtet somit den Blick auf die Menschen, mit denen Sie im Führungsalltag am häufigsten zu tun haben. Achten Sie besonders darauf, was den anderen o.k. macht! Wenn wir es wollen und aktiv danach suchen, werden wir auch bei Menschen, die wir eventuell sehr negativ sehen, etwas Positives finden. Es geht darum, unsere eigenen WahrnehmungsfILTER immer mal wieder kritisch zu überprüfen. Jeder von uns hat ein mehr oder weniger differenziertes „Schubladensystem“ in seinem Kopf. Es gibt aber auch Führungskräfte, die haben lediglich nur zwei Schubladen im Kopf. Schublade 1: Das ist ein Guter! Schublade 2: Das ist eine Pfeife!

**Überprüfen Sie regelmäßig Ihre inneren Schubladen!**

## ■ 1.2 Praxistransfer – Worauf kommt es an?

Es geht im Führungsalltag vor allem um die eigene Grundeinstellung. Als Führungskraft strahlen Sie Ihre innere Haltung nach außen aus. Die eigene Haltung hat prägenden Einfluss auf die Kommunikation und die Begegnung mit Ihren Mitarbeitern. Mit der richtigen Grundeinstellung ermöglichen Sie einen echten und persönlichen Dialog auf Augenhöhe. Und durch eine solche Begegnung, die geprägt ist von Respekt, Wertschätzung, einem kraftvollen Selbstbild und einem positiven Blick auf andere Personen, fördern Sie die Leistungsfähigkeit, die Leistungsbereitschaft und die Weiterentwicklung von Menschen und Teams. Und das ist wiederum eine zentrale Führungsaufgabe.





### Die eigene Grundeinstellung optimieren – erster Schritt

#### Grundeinstellung Teil 1: „Ich bin o.k.“

- Überprüfen Sie Ihre Haltung zu sich selbst!
- Wertschätzen Sie sich selbst!
- Würdigen Sie Ihre eigenen Erfolge!
- Schauen Sie wohlwollend auf Ihre eigenen Entwicklungsfelder!

#### Grundeinstellung Teil 2: „Du bist o.k.“

- Suchen Sie nach Stärken und Fähigkeiten Ihrer Teammitglieder!
- Begegnen Sie anderen Menschen respektvoll auf Augenhöhe!
- Überprüfen Sie Ihre eigenen Schubladen in Ihrem Kopf!
- Schalten Sie immer mal wieder innerlich auf „reset“!

**Das, worauf Sie Ihre Aufmerksamkeit richten, wird Ihr Führungsverhalten bestimmen.** Ihre Wahrnehmung wird dadurch in eine bestimmte Richtung geprägt. Denn wir suchen permanent nach Bestätigung für unsere Gedanken, Meinungen und unsere Einstellung. Haben wir von uns selbst ein positives Bild und eine angemessen positive Einstellung zu uns, werden wir kraftvoll, mit Selbstbewusstsein und eigener Überzeugung agieren. Haben wir zu unseren Mitarbeitenden eine positive Einstellung und sehen eher die Stärken und Fähigkeiten der Menschen, die wir führen, werden wir diese Aspekte in der Zusammenarbeit viel eher wahrnehmen und können sie dann auch wertschätzen. Wenn wir unsere Mitarbeitenden hingegen eher als „Verlierer“ oder „Pfeifen“ sehen, dann fällt auch die Wertschätzung schwer. Wie heißt es doch in einem Spruch so treffend: „Ich glaub, ich hab´ Tinnitus im Auge – ich sehe hier nur Pfeifen.“



### Die eigene Grundeinstellung optimieren – zweiter Schritt

#### Analysieren Sie die Situationen, in denen Sie aus dem Modus „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ in einen anderen Modus wechseln!

- Was genau hat dazu geführt, dass Sie in den Modus „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.“ umgeschwenkt sind?
- Was gab den Ausschlag, dass Sie in den Modus „Ich bin nicht o.k.! – Du bist o.k.“ bzw. „Ich bin o.k.! – Du bist nicht o.k.“ verfallen sind?
- Wie schaffen Sie für sich einen Automatismus, möglichst immer wieder in die Haltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ zu kommen?
- Wer kann Ihnen dabei helfen, regelmäßig Ihre Haltung und die Wirkung Ihrer Haltung zu überprüfen?
- Von wem wollen Sie sich dazu ein persönliches Feedback einholen?

Gerade für den Praxistransfer ist es hilfreich, die vorgeschlagenen Impulse immer wieder auf drei Ebenen für sich zu prüfen:

### 1. Ebene: Kopfebene

Wenn ich dieses Modell „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ so für mich reflektiere, was denke ich dazu? Welche Gedanken haben eher den Charakter der inneren Zustimmung? Welche Gedanken gehen eher in Richtung des Zweifels? Welche persönlichen Erfahrungen verbinde ich eher mit Zustimmung bzw. mit Zweifel bezogen auf das Modell?

### 2. Ebene: Gefühlsebene

Welche Gefühle nehme ich bei mir wahr, wenn ich dem, was ich über das Modell gelesen habe, in mir nachspüre? Sind das eher angenehme Gefühle, die sich genau nach einer solchen Einstellung sehnen? Oder sind das eher Empfindungen, die ein gewisses Bauchgrummeln verursachen? Was genau sorgt bei mir eher für ein gutes oder aber negatives Gefühl?

### 3. Ebene: Handlungsebene bzw. Verhaltensebene

Was konkret ist mein persönlicher Umsetzungsimpuls aus dem, was ich gelesen habe? Was genau will und werde ich in meinem Führungsalltag ausprobieren? Worauf genau will ich bezüglich meiner Grundeinstellung noch mehr achten? Im Umgang mit welchem Teammitglied kann ich mir die Umsetzung meiner Impulse besonders gut vorstellen? Wo habe ich relativ wenig zu verlieren, wenn ich etwas in der Umsetzung im Alltag ausprobiere? Was sollte ich bei meiner Umsetzung in meinem Umfeld besonders beachten?

Um sich diesbezüglich weitere Denkanstöße zu holen, empfehle ich Ihnen den Film *AUGENHÖHE – original (2015)* (<https://augenhoehe-film.de/filme/>). Dort erhalten Sie Einblicke in Firmen und Führungssituationen, in denen Mitarbeitenden sehr respektvoll, wertschätzend und interessiert begegnet wird. Sie erfahren, mit welcher Haltung Führungskräfte agieren und welche positive Wirkung dies auf die beteiligten Mitarbeitenden hat. Der Film dauert eine knappe Stunde, aber die Zeitinvestition lohnt sich.

In Kapitel 15 finden Sie Reflexionen zum Grundmodell „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ (Arbeitsblatt 1, bestehend aus zwei Teilen).

## ■ 1.3 Die besondere Herausforderung

Wenn wir davon ausgehen, dass Sie selbst als Führungskraft möglichst oft die Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ an den Tag legen und diese Haltung mit Leben füllen, dann leisten Sie schon mal einen wertvollen Beitrag, um für eine positive Arbeitsatmosphäre zu sorgen. Aber manchmal haben wir es mit Mitarbeitenden zu tun, die alles und jeden kritisch sehen. Menschen, die mit sich selbst nicht

im Reinen sind und alles schwarzsehen bzw. kaum oder keine Motivation zeigen. Hier kann man die Grundhaltung „Ich bin nicht o.k.! – Du bist nicht o.k.“ hineininterpretieren. Das bedeutet, dass man eben auch als Führungskraft von diesen Mitarbeitenden kritisch gesehen wird. Deshalb ist es nun mal eine besondere Herausforderung, wenn man als Führungskraft selbst in der Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ agiert und auf eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter trifft, und diese Person begegnet einem in der Grundhaltung „Ich bin nicht o.k.! – Du bist nicht o.k.“. Wir können als Führungskraft zwar eine positive Grundhaltung vorleben, wir können durch wertschätzenden und respektvollen Umgang mit den Mitarbeitenden zeigen, dass uns die anvertrauten Teammitglieder wichtig sind, aber wenn jemand in der absolut negativen Grundhaltung verweilt, ist oft „Hopfen und Malz verloren“. Dann hilft über kurz oder lang nur eine Trennung von einer solchen Mitarbeiterin bzw. einem solchen Mitarbeiter.

Das mag Sie jetzt vielleicht irritieren, aber auch eine Trennung kann Wertschätzung sein. Wenn Sie eine Person in Ihrem Team haben, die immer alles schlechtredet, sich an keine Spielregeln hält, permanent die Stimmung runterzieht, dann können Sie dieser Person wohlwollend mehrfach eine Chance bieten, die Einstellung zu ändern, aber wenn das nicht hilft, sollten Sie klare Konsequenzen ziehen. Ich komme im weiteren Verlauf des Buches noch einmal darauf zurück.

Doch vor einer Trennung sollten Sie zunächst selbstkritisch überprüfen, ob Sie dieser Person eine angemessene Chance gegeben haben und ihr wirklich mit der Grundhaltung „Ich bin o.k.! – Du bist o.k.“ begegnet sind. Außerdem sollten vor einer Trennung einige Gespräche stattgefunden haben, in denen Sie Ihre Einschätzung und die Konsequenzen der wahrgenommenen Haltung des Teammitglieds vorher dieser Person deutlich gemacht haben. Nur dann agieren Sie wirklich fair und letztlich nachvollziehbar. Gerade das Verhalten im Kontext einer Trennung von Mitarbeitenden wird von den anderen Teammitgliedern sehr genau beobachtet. Einerseits erwarten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine gewisse Konsequenz, wenn einzelne Teammitglieder nicht mitziehen. Andererseits ist ein Trennungsprozess auch ein echtes Kulturmerkmal in einem Unternehmen.

Ein offenes, ehrliches Agieren als Führungskraft, das persönliche Ansprechen der wahrgenommenen Haltung des Teammitglieds, das Aufzeigen von möglichen Konsequenzen und das letztliche Konsequenzziehen wird als klare und starke Führung gewürdigt.

Im Prinzip sollte jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter für sich in einem solchen Trennungsprozess das Fazit ziehen können: „Wenn so mit mir als Teammitglied umgegangen wird, ist das vollkommen in Ordnung!“ oder: „Das ist fair und gerecht!“.

# Index

## A

Anerkennung 8, 42, 62  
– im Unterschied zu Lob 136  
Anstrengung 141  
Antreiber 133, 138  
Arbeitsblätter 265  
Arbeitsklima 179  
Arbeitsmaterialien 265  
Aufbruchsphase 73, 76, 87  
Auflösungsphase 73  
Augenhöhe (Film) 11  
Auseinandersetzungsphase 73, 75, 86

## B

Babyboomer 174  
Bambaren, Sergio 16  
Bartens, Werner 55  
Berndt, Christina 209  
Bindung 59  
BMW GROUP 30  
Bon Jovi 301  
Bosch 29  
Bourani, Andreas 303  
Bouvier, Pierre 301  
Busoni, Ferruccio 212

## C

Churchill, Winston 245  
Coach 98

## Coachingelemente

– in der Führung 229  
Csikszentmihalyi, Mihaly 169

## D

Dauer 118, 120  
de Haas, Verena 31  
Deutsche Bank 30  
Dialog 163  
Die Toten Hosen 303  
Diplomatie 26  
Distanz 117, 119  
Drei-Zonen-Modell 108, 110  
Drum Cafe 80  
DZ BANK AG 30

## E

Ebner-Eschenbach, Marie von 171  
Ehrlichkeit 26, 292  
Einstein, Albert 246  
Einstiegsübung 2  
Emerson, Ralph Waldo 124, 213  
Empathie 54  
Entscheider 97  
Erlaubnis, innere 147  
Erneuerer 97  
Ernsthaftigkeit 206

## F

Fachexperte 97  
 Familienkultur 216, 221  
 Farin Urlaub Racing Team 301  
 Feedback 163, 182, 293  
 Franklin, Benjamin 245  
 Freiheiten, fünf 298  
 Fremdwahrnehmung 55, 294  
 Führung auf Distanz 251  
 Führungsimpulse 73  
 Führungskräftefeedback 293  
 Führungsleitlinien 29, 30, 34, 52  
 Führungspraxis  
 – Arbeitsmaterialien 265  
 Führungsselbstverständnis 233, 302  
 Führungsstil 85

## G

Galgenhumor 196  
 Gallup-Studie 60  
 Generationen 173  
 Generation X 174  
 Generation Y 175  
 Generation Z 175  
 Glaubwürdigkeit 237  
 Gockel, Christine 207  
 Goethe, Johann Wolfgang von 18, 105  
 Gottman, John 40  
 Grün, Anselm 245  
 Grundeinstellung 1, 43  
 Gruppenarbeit, lösungsorientierte 79

## H

Harmonie 142  
 HBDI-Modell 296  
 Herbst, Christoph Maria 288  
 Herrhausen, Alfred 246  
 Herzberg, Frederick 148  
 Hierarchiekultur 217, 221  
 Hoch-Status 101  
 Hohn 196  
 Humor 193, 196  
 Hüther, Gerald 243

## I

Identifikation 59, 62  
 Institut der deutschen Wirtschaft 227  
 Ironie 195, 198  
 Itt, Edgar 134, 231

## J

Jackel, Matthias 80  
 Jahn, André 165  
 Johnson, Spencer 93

## K

Kahler, Taibi 138  
 Keller, Laura 183  
 Kenkenberg, Ulrike 227  
 Klarheit, innere 236, 261  
 Komfortzone 107, 108  
 Kommunikation 253  
 Kommunikator 97  
 Komplexitätsreduzierung 233  
 Konfliktlösung 153, 171  
 Konfliktsituation, Verhaltenstendenzen in  
 153  
 Kontrolleur 97  
 Konzert 301  
 Kritik 39, 43, 62  
 Kultur 215  
 Kulturbestandsaufnahme 219  
 Kulturentwicklung 229  
 Kulturmodell 215  
 Kulturveränderung 220, 221  
 Kumpf, Eva 183

## L

Lange, Dieter 243  
 Laotse 246  
 Laukemann, Sabine 258  
 Leader 96  
 Lebensfreude 25  
 Lechleitner, Norbert 37  
 Lied 302  
 Lindenberg, Udo 303

Lob 40, 62  
 – im Unterschied zu Anerkennung 136  
 Lorient 201

## M

Malcus, Ann-Kathrin 183  
 Manager 96  
 Mandela, Nelson 249  
 Mannschaftskapitän 98  
 Messmer, Matthias 101  
 Metapher 247  
 Meyle, Gregor 300  
 Meylensteine 300  
 Mitarbeiterbefragung 293  
 Mitarbeiter, Einschätzung der 122, 144  
 Mitarbeitererwartungen 186  
 Mitarbeitergespräch 21, 23, 28, 46, 64  
 Mitarbeiterweiterentwicklung 127  
 Moderator 98  
 Motivation 111, 133, 137  
 Motivationsfaktor 133  
 Musik 300

## N

Nähe 117, 119  
 Naidoo, Xavier 304, 305  
 Netzwerkkultur 218  
 Neumeyer, Eva 183  
 Nink, Marco 61

## O

Offer, Michael 288  
 Onboarding  
 – auf Distanz 260  
 Ordnung 27  
 Orientierungsphase 73, 75, 85

## P

Panikzone 110  
 Partizipation 180  
 Pelham, Moses 305

Perfektion 139  
 Persönlichkeit 115  
 Persönlichkeitsmodell 115, 296  
 Pink Floyd 303  
 Planer 97  
 Politikverdrossenheit 291  
 Prägnanz 261  
 Praxistransfer 265  
 Prinzip Garage 299  
 Produktionsphase 73, 76, 88  
 Projektarbeit, lösungsorientierte 79  
 Projektion 14  
 Pulitzer, Joseph 246

## R

Reformingphase 74  
 Regeln 253  
 Renken, Kira 183  
 Resilienz 209  
 Riemann, Fritz 115  
 Riemann-Thomann-Kreuz 115, 215  
 Röder, Nicole 49  
 Rolle 95  
 Rollenverständnis 98

## S

Saint-Exupéry, Antoine de 245  
 Salomo, König von Israel 56  
 Sambora, Richie 301  
 Sarkasmus 195, 198  
 Satir, Virginia 298  
 Schäuble, Wolfgang 288  
 Scheuermann, Ulrike 13, 243  
 Schlagfertigkeit 197, 199  
 Schnelligkeit 140  
 Schulz von Thun, Friedemann 105, 107,  
 161, 203, 238, 242, 243  
 Schwächen eliminieren 128, 129  
 Schweitzer, Albert 245  
 Sechs-Felder-Matrix 224  
 Secretan, Lance 134  
 Selbstbild 294  
 Selbstreflexion 119

Selbstverantwortung 25  
 Selbstwahrnehmung 54  
 Siemens 29  
 Simmerl, Werner 40  
 Simple Plan 301  
 Sinatra, Frank 303  
 Sing meinen Song – Das Tauschkonzert 300  
 Situationskomik 194, 198  
 Spontaneität 197, 199  
 Spott 196  
 Sprenger, Reinhard K. 164  
 Springsteen, Bruce 301  
 Spruch, witziger 197, 199  
 Standpunkt, eigener 66  
 Stärke 143  
 Stärken stärken 127, 129  
 Starkultur 218, 221  
 Stiefel, Rolf T. 224  
 Stretchzone 109  
 Stromberg, Bernd 287  
 Symbol 247

## T

Teamführung 89  
 Team, inneres 105  
 Teamkonstellation  
 – hypothetische 89  
 Teamphasen 73, 85, 93  
 Telekom 30  
 The Voice of Germany 300  
 Thomann, Christoph 115  
 Tief-Status 102  
 Toleranz 236  
 Trainer 98  
 Trennung 69  
 – als letztes Mittel 70  
 – von Mitarbeitenden 12  
 – wertschätzende 12  
 Tuckman, Bruce 73

## U

Übertragung 15  
 Umsetzung 27  
 Unsicherheit 168  
 Unternehmenskultur 215  
 Unternehmenswerte 29, 34  
 Unterschermann, Martin 201

## V

Vertrauen 68, 181  
 Vertrauenskultur 251  
 Visionär 96  
 von Lisieux, Thérèse 213  
 Vorbildfunktion 66

## W

Wechsel 118, 120  
 Wegmann, Anna 49  
 Werte 19, 20, 27  
 Wertechek 19  
 Werteklarheit 34  
 Wertekongruenz 26  
 Werte- und Entwicklungsquadrat 161  
 Wertschätzung 24  
 Wertschätzungskonto 39  
 Williams, Robin 16  
 Witz 197, 199, 213  
 Wolf-Britsch, Sylvia 182  
 Wortwitz 195, 198

## Z

Zitate für Führungsarbeit 244  
 Zufriedenheit 59  
 Zwei-Faktoren-Theorie 148  
 Zynismus 196, 198

# Der Autor



Thorsten Rabenbauer ist freiberuflicher Trainer, Berater und Coach. Davor war er Geschäftsführer und Gesellschafter in einem Beratungsunternehmen. Sein Arbeitsmotto und seine Haltung lautet:

## **Menschen machen den Unterschied!**

Er begleitet seit über 30 Jahren Führungskräfte, Mitarbeitende und Teams verschiedenster Unternehmen. Seine thematischen Schwerpunkte sind die Entwicklung von Führungskompetenz, Führungskultur, Teamentwicklung, Konfliktmanagement und Persönlichkeitsbildung.



Er lebt mit seiner Frau und seinen beiden erwachsenen Söhnen im Rhein-Main-Gebiet.

Nähere Informationen und Kontaktdaten:

Internet: [www.thorstenrabebauer.de](http://www.thorstenrabebauer.de)

E-Mail: [tr@thorstenrabebauer.de](mailto:tr@thorstenrabebauer.de)

Liebe Leserin, lieber Leser,

vielen Dank für Ihr Interesse an diesem Buch und dem zentralen Thema der wertschätzenden Führung! Ich freue mich sehr über Ihre persönliche Resonanz, über Ihre Erfahrungen bei der Umsetzung, über Ihre Gedanken zum Thema Führung oder zu meinem Herzensthema Wertschätzung. Schreiben Sie mir gerne eine persönliche Nachricht.

Herzlichst Ihr

A handwritten signature in black ink, reading 'Thorsten Rabebauer'. The signature is fluid and cursive, with the first name 'Thorsten' and last name 'Rabebauer' clearly distinguishable.

Thorsten Rabebauer