

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, appearing to read "Monika Habenbaum". The signature is fluid and cursive, with a large, stylized 'M' at the beginning.

Inhalt

Hinführung	V
1 Richtige Grundeinstellung finden	1
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
2 Werte wertschätzen	19
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
3 Das richtige Maß finden	39
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

4	Identifikation fördern	59
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
5	Teamphasen beachten	73
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
6	Rollen klären	95
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
7	Persönlichkeiten respektieren	115
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
8	Motivationsfaktoren (er)kennen	133
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
9	Konflikte lösen	153
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
10	Generationengerecht führen	173
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
11	Humor zeigen	193
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
12	Kultur prägen	215
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

13	Führungselfstverständnis entwickeln	233
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
14	Führung auf Distanz	251
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
15	Arbeitsblätter für die Führungspraxis	265
16	Persönliches – Gedanken und Fragmente	287
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
Index		307
Der Autor		311

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 schätzt mich 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!

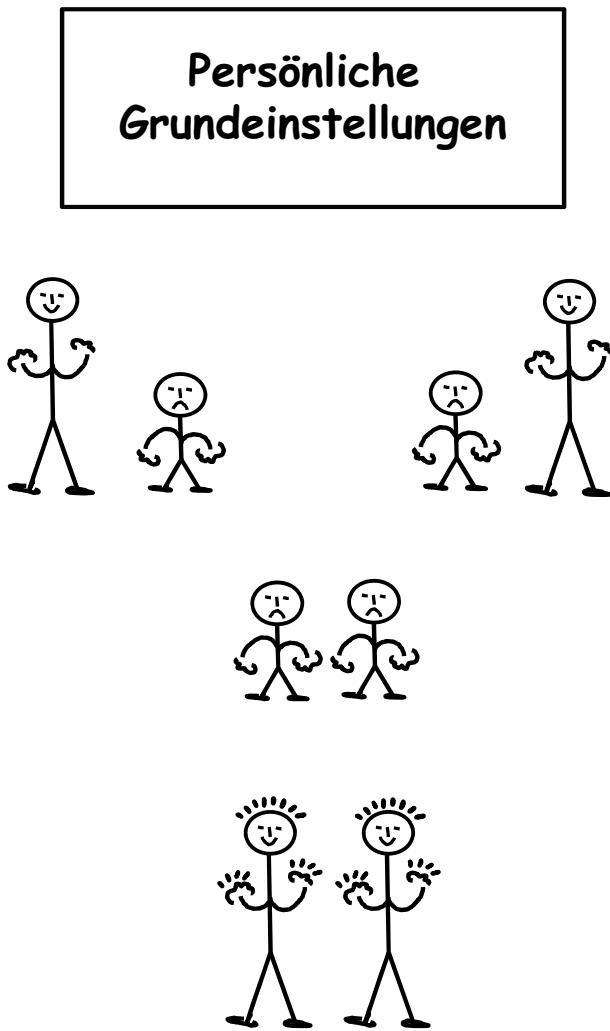


Bild 1.1 Modell der Grundeinstellungen

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).

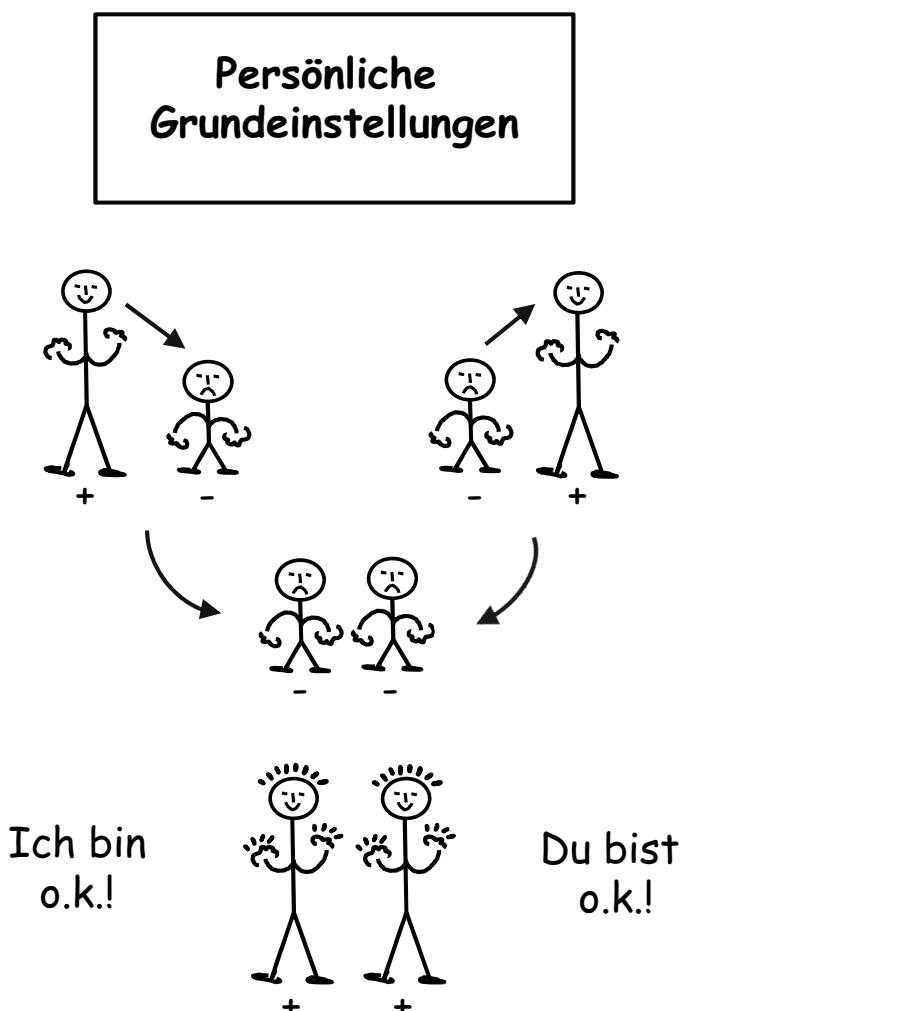


Bild 1.2 Die Basis für jeden persönlichen Dialog sollte sein: „Ich bin o.k. und Du bist o.k.!“

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 allerbester 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 schätzt sich 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: Kopfesbene

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: Gefühlebene

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://augenhoehefilm.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 Zeitzvestition 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 schlechtddet, 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 Konsequenzenziehen 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
- Aufbruchphase 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
Loriot 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
 Unterschemmann, 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



**Menschen
machen den
Unterschied!**

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.thorstenrabenbauer.de

E-Mail: tr@thorstenrabenbauer.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, appearing to read "Thorsten Rabenbauer". The signature is fluid and cursive, with the first name "Thorsten" and the last name "Rabenbauer" connected.

Thorsten Rabenbauer