

Carsten Bach

Das kleine
Führungskräfte-
ABC

WERTSCHÄTZENDE FÜHRUNG



Mitarbeiter erobern.
Mit Menschlichkeit gewinnen.
Gesundheit fördern.
Unternehmenskultur leben.



Über den Autor:

Carsten Bach ist Diplom-Kaufmann, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Er war rund 19 Jahre in unterschiedlichen Führungspositionen sowie als Partner im Beratungsbereich bei einer internationalen Wirtschaftsprüfungs-/Beratungsgesellschaft beschäftigt. Im Jahr 2011 gründete er seine eigene Praxis mit dem Fokus auf Wirtschafts- und Unternehmensberatung sowie Training. Hier liegt sein Schwerpunkt in den Bereichen wertschätzendes Mitarbeiterbeziehungsmanagement und Kundenbeziehungsmanagement. Mehr unter: www.wpbach.de

Carsten Bach

Das kleine Führungskräfte-ABC

Wertschätzende Führung

Mitarbeiter erobern.

Mit Menschlichkeit gewinnen.

Gesundheit fördern.

Unternehmenskultur leben.

© 2014 Carsten Bach

Umschlaggestaltung: Carsten Bach

Verlag: tredition GmbH, Hamburg
ISBN: 978-3-8495-7506-9

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort

Aktives Zuhören bis Aussagen bezweifeln

Begeisterungsfaktoren bis Burnout

Chef

Dank bis Du-Botschaft

Eigenlob bis Erwartungsmanagement

Familie bis Führungsstil

Geburtstag bis „Gutes Brett“

Handy bis Höflichkeit

Ich-auch bis Investition

Keine Zeit bis Kundenentwicklung

Lachen bis Lob

Machen bis Motivationsspirale

Nähe bis Nutzen

Offene Tür bis Onboarding

Paraphrasieren bis Produktivitätsreserve

Rechtfertigungen bis Rückdelegieren

Schubladen bis Spiegelneuronen

Teilen können bis Transparenz

Überschätzung bis Urlaub

Verallgemeinerungen bis Vorbild

Wahrnehmung bis Wutausbruch

Zeit geben bis Zu spät kommen

Nachwort

Literaturverzeichnis

Vorwort

Wertschätzung ist hochaktuell. Studien zur Mitarbeiterzufriedenheit und zur Mitarbeiterbindung zeigen immer wieder eine eklatante Wertschätzungsdürre in deutschen Unternehmen. Eine entscheidende Rolle spielt dabei das Verhalten der Führungskraft, der Führungs-Stil. Immer mehr Unternehmen und Führungskräfte erkennen, welches Potential in der aktiven, positiven Gestaltung der innerbetrieblichen Beziehungen steckt. Wertschätzend führen ist ein sehr mächtiges Bindungsinstrument im internen Beziehungsmanagement zwischen Mitarbeiter und Führungskraft und zudem eine Basis für wirksames Kundenbeziehungsmanagement nach außen. Es ist sowohl Employer Branding von innen als auch positives Selbstmarketing für die Führungskraft. Und ein wichtiges Element der psychischen Gesundheitsförderung. Wertschätzende Führung kann allerdings nicht „mal eben“ von oben angeordnet werden, denn sie ist eine Frage der Haltung und persönlichen Einstellung.

Das Buch möchte daher die Augen öffnen, zum Nachdenken anregen und sensibilisieren. Es möchte vermitteln, wie einfach Wertschätzung oft sein kann und welches Gewicht die vermeintlich trivialen Kleinigkeiten des betrieblichen Alltags haben können. Es möchte den Blick für den Menschen im betrieblichen Umfeld wieder in den Vordergrund rücken. Getragen von der festen Überzeugung und der praktischen Erfahrung, dass gelingende Beziehungen auch im beruflichen Umfeld den Unterschied ausmachen. Und dies alles, ohne sich in Theorien und unnötigen Details zu verrennen.

Wie Sie den größten Nutzen für sich erzielen

Das Buch ist als Führungskräfte-ABC konzipiert. Es bietet Ihnen themenrelevante Schlagworte in alphabetischer Folge mit jeweils kurzen Erläuterungen, Tipps oder Anregungen. Querverweise auf andere Schlagwörter, die *kursiv* hervorgehoben sind, liefern weitere Gedankenansätze. Insoweit ist das Buch eine Einladung zum kreativen Lesen. Natürlich können Sie das Buch auch einfach von vorne bis hinten durcharbeiten. Die Schlagworte fokussieren auch dann Ihre Aufmerksamkeit und prägen sich ein. Und – wie Sie im Buch lesen werden – Aufmerksamkeit wirkt verstärkend sowie in gewisser Weise verhaltenssteuernd. Unbewusst gehen Sie damit

bereits Ihren persönlichen nächsten Schritt in Richtung wertschätzender Führung.

Das Thema lebt

Wie die im Vorfeld der Veröffentlichung geführten Diskussionen gezeigt haben, fällt typischerweise jedem Leser zu diesem Themenkomplex mindestens noch ein neues Schlagwort ein, was er unbedingt für wichtig hält und in einem solchen Buch doch wiederfinden möchte. Das vorliegende ABC ist damit logischerweise das Ergebnis einer persönlich gefärbten Auswahl des Autors und wird daher in diesem Sinne als „klein“ bezeichnet. Wenn es Ihnen also beim Lesen genauso gehen sollte und Ihnen ein aus Sicht Ihrer *inneren Landkarte* relevanter Begriff fehlt, dann ist viel Beabsichtigtes eingetreten. Denn zum einen haben Sie über das Thema nachgedacht und sich daher zwangsläufig mit wertschätzender Führung beschäftigt. Zum anderen ist dann bewiesen, dass ein solches Thema (und damit auch das Buch) lebt und weiter wachsen kann und muss. Das Buch ist somit auch die Einladung zu Ihrem persönlichen Beitrag. Wenn Sie sich sogar berufen fühlen sollten, Ihre Ideen, positiven oder negativen Wertschätzungserfahrungen auch anderen mitzuteilen, dann freue ich mich über Ihre Anregungen oder Geschichten unter bach@wpbach.de. Sollte es eine neue, erweiterte Auflage geben, findet auf diese Weise vielleicht auch Ihr ganz persönliches Highlight zum Thema Wertschätzung Eingang, selbstverständlich streng vertraulich und ohne Namen zu nennen.

Auf Ihrem Weg zur wertschätzenden Führung wünsche ich Ihnen nun eine anregende Lektüre.

Ihr Carsten Bach

Der Einfachheit und besseren Lesbarkeit halber wird im Buch nur von der männlichen Form handelnder Personen gesprochen. Selbstverständlich sind aber immer beide Geschlechter gemeint.

Das Buch nimmt in Teilen teils wörtlich, teils sinngemäß Bezug auf mein Buch „Mehr Wertschätzung und Anerkennung im Job – Wie Mitarbeiter und Führungskräfte die betriebliche Zusammenarbeit fördern und die Beziehungsqualität verbessern können“. Diese Teile wurden erstmals unter die jeweiligen Schlagworte subsumiert und nach Bedarf neu aufbereitet. Ebenso haben Passagen aus meinem Buch „Selbstmarketing für Angestellte – Im Job sichtbar werden. Mit Wertschätzung mehr erreichen. Chancen erfolgreich nutzen. Emotional punkten.“ Eingang gefunden. Umfassend angereichert wurde das Ganze mit neuen Ideen, Hinweisen und Aspekten aus den bereits angesprochenen Diskussionen und Praxiserfahrungen.

Aktives Zuhören bis Aussagen bezweifeln

Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist eine der wichtigsten Techniken, die Sie auf der Empfängerseite einer Kommunikation einsetzen können, um die Verständigung zu verbessern. Aktives Zuhören ist mehr als reines Zuhören. Das „normale“ Zuhören, gegebenenfalls ergänzt um bestätigende Äußerungen oder Kopfnicken, bildet nur die Basis (erste Stufe). Lassen Sie in jedem Fall den Gesprächspartner ausreden, denn Unterbrechungen sind *Gesprächsstörer*.

In der zweiten Stufe geht es darum, den Gesprächspartner auch kognitiv zu verstehen. Ziel ist zu überprüfen, ob Sie das Gehörte tatsächlich inhaltlich richtig verstanden haben. Denn selbst mit dem gleichen Begriff können zwei Parteien aufgrund ihrer *inneren Landkarten* etwas völlig anderes meinen. Diese Bestätigung des inhaltlich richtigen Verständnisses erreichen Sie durch Zusammenfassung des Gehörten mit eigenen Worten, sogenanntes *Paraphrasieren*. Im nachfolgenden dritten Schritt des aktiven Zuhörens geht es darum, über das rein Inhaltliche hinaus auch die Gefühle und Befindlichkeiten des anderen richtig zu verstehen. Ziel ist das empathische Verstehen. Auch hier können Sie sich durch Zusammenfassung der von Ihnen beim Gesprächspartner wahrgenommenen Gefühle und Befindlichkeiten eine Bestätigung einholen. Im Verlauf eines Konfliktgesprächs beispielsweise bietet aktives Zuhören auf der Empfänger-Seite gute Chancen für eine Deeskalation des Konflikts. Der zeitliche und gedankliche Aufwand aus der Beschäftigung mit der anderen Person ist Ausdruck Ihrer Wertschätzung und führt zu einer verbesserten Beziehungsqualität. Wenn die gute Beziehungsqualität wieder hergestellt ist, ist auch eine Lösung auf der Sachebene möglich.

Altruistische Bestrafung

Das *Gehirn* verhängt sogenannte altruistische Bestrafungen. *Dienst nach Vorschrift* gehört beispielsweise dazu: Der Mitarbeiter ist, aus welchem Grunde auch immer, enttäuscht oder frustriert. Sein neuronales Belohnungssystem wird daher zunächst nicht aktiviert. Gemäß den neurowissenschaftlichen *Grundbedürfnissen* streben Menschen aber u.a. nach Lustgewinn und Unlustvermeidung. Der Mitarbeiter versucht daher, sein Belohnungssystem auf andere Weise zu aktivieren, nämlich indem er quasi die Führungskraft durch

den Dienst nach Vorschrift „bestraft“ („das hat er jetzt davon“). Dies ist das sogenannte altruistische Bestrafen, eine Form der Ersatzbelohnung. Seine Bedeutung wird gerade von Führungskräften meistens stark unterschätzt.

Ambiente

Das Ambiente im Büro, in der Praxis, der Kanzlei oder im Laden ist ebenfalls ein Ausdruck von Wertschätzung. In Bezug auf externe Kunden ist aus dem Marketing bekannt, wie wichtig der erste (und der letzte) Eindruck sind. Der Empfang, die Besprechungsräume, das Wartezimmer sind die Visitenkarte des Unternehmens. Sie sind als Kundenberührungspunkte Teil des emotionalen Verkaufens für ein Mehr an Kundenzufriedenheit. Das Gleiche gilt aber auch intern und ist mindestens genauso wichtig. Auch die Büros, die Flure oder die Sozialräume, in die kein externer Kunde kommt, sind die Visitenkarte des Unternehmens und zwar die Visitenkarte gegenüber den Mitarbeitern. Ein Wohlfühlambiente hier ist emotionales Verkaufen gegenüber den Mitarbeitern als „interne Kunden“. Das Empfinden dieser Räume ist somit Marketing des Unternehmens (und auch der Führungskraft) gegenüber den Mitarbeitern. Auch das Büro und die Sozialräume sind so gesehen jeweils ein Point of sale als Mitarbeitererlebnis- und -berührungspunkte. Ein Aspekt, der leider noch sehr häufig vernachlässigt wird, weil man ihm zu wenig Bedeutung beimisst. Der Fokus wird primär auf Funktionalität gelegt. Dabei lassen sich über das Ambiente durchaus auch *Begeisterungsfaktoren* erzeugen, die einen signifikanten Beitrag zur *Mitarbeiterzufriedenheit* leisten können. Und zwar mit einfachen und preiswerten Mitteln. Ambientecoaching oder Business Staging sind hier die Schlagworte. Selbstverständlich gehört auch schlichte Sauberkeit zu einem solchen Ambiente dazu. Weitere einfache Beispiele: adäquate Bürostühle, Möglichkeiten zur Bewegung im Büro, ausgewogenes Essensangebot in der Kantine, Wasserspender am Arbeitsplatz, adäquates Licht (ohne Blendung, möglichst direkt von oben, nicht zu dunkel), ausreichend große Bildschirme für den optimalen Abstand zum Monitor von der Sitzposition, Pflanzen, Bilder, Platz für Persönliches.

Anerkennung

Anerkennung im weiteren Sinne ist der Oberbegriff. Geht es um die Anerkennung einer Person oder Sache an sich, sprechen wir von Wertschätzung. Sie betrifft den Menschen als Ganzes und ist daher prinzipiell unabhängig von Aktivitäten oder Leistungen. Gleichwohl können diese auch die subjektive Einschätzung einer Person beeinflussen. Anerkennung im engeren Sinne bezieht sich hingegen auf die Leistung oder einen Einsatz. Die