

Mit Wertschätzung in Führung gehen

Das Regard-Prinzip („Regard-Prinzip“: Copyright by Udo Glücks)

"Wer Menschen führen will, muss Menschen mögen."

—Siegfried H. Buchholz, Managementberater

**"Der weiteste Weg ist der Weg zum Herzen des Anderen,
wer aber dort angekommen ist, hat viel erreicht."**

—Heinz Makarios, Business Coach

Wertschätzung gewinnt Raum

Aus meiner langjährigen Erfahrung in der Zusammenarbeit mit unterschiedlichsten Menschen weiß ich, welche große Bedeutung wertschätzende Umgangsformen haben. Das wichtigste Bedürfnis von uns Menschen ist das **Bedürfnis nach Anerkennung** und zweckfreier Wertschätzung. **Wir alle brauchen das Gefühl, beachtet, geachtet und verstanden zu werden.**

Wertschätzung ist deshalb für die Unternehmenskultur von immenser Bedeutung.

Viele Unternehmen beschäftigen sich zurzeit mit diesem wichtigen Thema.

Das Regard-Prinzip leite ich ab von Carl Rogers Ausdruck der *unconditional positive regard* (= übergeordnetes Bedürfnis des Menschen nach bedingungsloser positiver Wertschätzung).

Dazu zitiere ich einen Artikel aus der *Zeit*:

"Im Job punkten mit wertschätzenden Umgangsformen. Manager halten deutsche Führungskultur für überholt." (...)

"Der veraltete Führungsstil in deutschen Firmen gefährdet den Wirtschaftsstandort, warnen Manager. Sich selbst empfinden viele als Gefangene in einem ungeliebten System." (...)

"Viele Manager halten die Führungskultur in deutschen Firmen für veraltet." (...)

(© Frank and Helena/dpa, siehe Fußnote unten.)

"In Zukunft sehen die befragten Führungskräfte Wertschätzung, Entscheidungsfreiräume und Eigenverantwortung als Instrumente zur

Mitarbeitermotivation an, Geld und andere materielle Anreize spielten schon heute keine so große Rolle mehr. Führungskräfte müssten künftig in der Lage sein, zu kooperieren und empathisch zu sein.

Dafür brauchten sie die Möglichkeit zur Reflexion. Aus diesem Grund schätzen viele Befragte persönliches Coaching als unverzichtbares Werkzeug für Führung ein."

(Ich zitiere oben zum Thema Wertschätzung aus: <http://www.zeit.de/karriere/2014-09/manager-fuehrungsstil-umfrage> 30. September 2014.)

Wie kann ich mich als Führungskraft wertschätzend verhalten?

Was ist Wertschätzung und wie verwirkliche ich sie?

Wertschätzung bezeichnet die **positive**, zweckfreie Bewertung eines anderen Menschen.

Sie gründet auf einer inneren Haltung anderen gegenüber.

Wertschätzung betrifft einen Menschen als Ganzes, sein Wesen.

Sie ist eher unabhängig von Taten oder Leistung (**bedingungslos**),

auch wenn solche die subjektive Einschätzung über eine Person und damit die Wertschätzung beeinflussen.

Wertschätzung ist verbunden mit Respekt, Wohlwollen und Anerkennung.

Sie drückt sich aus in Zugewandtheit, Interesse, Aufmerksamkeit, Liebenswürdigkeit.

Im Rahmen der *Personzentrierten Psychologie Carl Rogers* ist neben der *Aktualisierungstendenz* das Bedürfnis nach **bedingungsloser positiver Wertschätzung** (*unconditional positive regard*) ein übergeordnetes Bedürfnis des Menschen.

Das **Regard-Prinzip** regt an, erstens darüber nachzudenken, wie Sie sich selbst gegenüber wertschätzend, wohlwollend verhalten können und zweitens, wie Sie sich anderen gegenüber wertschätzend und wohlwollend verhalten können. Meist wird unser Verhalten anderen gegenüber unbewusst von den "Strickmustern" bestimmt, nach denen wir selbst über uns denken und uns selbst gegenüber verhalten. Wer sich selbst mit allen seinen oft so gegensätzlichen Wesenszügen annehmen kann, wer sich selbst achtet und wer Vertrauen zu sich selbst hat, wird auch anderen in ähnlicher Weise begegnen können.

Wertschätzung hat daher ganz viel mit Persönlichkeitsentwicklung zu tun.

"Zwei Wege trennten sich in einem Wald, und ich nahm den, der weniger ausgetreten war, und das hat den ganzen Unterschied gemacht."

–Robert Frost, 1874-1963

Einige Tipps aus der Praxis, mit deren Hilfe man mit kleinen Schritten beginnen kann, "den Unterschied zu machen" und wertschätzendes Verhalten zu praktizieren, stelle ich Ihnen in hier als Coaching-Tool zur Verfügung:

Wertschätzendes Verhalten praktizieren:

- **Die 15 Minuten-Investition:**

15 Minuten Investition in den Mitarbeiter/Kollegen: Sich interessieren, aktiv zuhören, wertschätzen, verstehen wollen, Anregung geben, auch Privates berücksichtigen.

Sich ihm interessiert (nicht ausfragend) zuwenden, Zeit nehmen und fragen:

Wie geht es Ihnen eigentlich als Mensch? Wie ist Ihre private Situation? Wie geht es Ihrer Frau und Ihren Kindern? Was bewegt Sie zurzeit außerhalb der beruflichen Rolle noch? Was könnte ich für Sie tun? Welche Ideen, Änderungsvorschläge haben Sie? Welche Fragen haben Sie an mich und das Unternehmen? U. a..

Die investierte Zeit zahlt sich vierfach aus, wenn Sie in den MENSCHEN investieren.

- **Vertrauen, Zutrauen haben:** Schaffen Sie Entfaltungsmöglichkeiten
- **Wertschätzung und Anerkennung geben:** Fördern Sie ein Klima der gegenseitigen Anerkennung und Wertschätzung, entwickeln Sie, erklären Sie den Arbeitsplatz zur mobbing-freien Zone. Treten Sie Schwelbrände von Konflikten effektiv aus, in dem Sie für Klarheit und Offenheit im Umgang sorgen. Seien Sie ein Vorbild in Verschwiegenheit und Klarheit.

" Jede Veränderung, die wir uns wünschen, muss in erster Linie von uns selbst kommen." –Marc Richter, Rapper und Songwriter

Dies bedeutet dann ganz praktisch: Ich beginne damit, mir (wieder) selbst Wertschätzung entgegenzubringen und mir mit Achtung und Wohlwollen zu begegnen. Denn nur wer sich selbst mit seinen Fehlern und Schwächen anzunehmen lernt, wird auch anderen authentisch, kongruent und mit Wertschätzung begegnen können.

- **Gute Atmosphäre der Arbeitsplatzgestaltung und des Arbeitsklimas.**
- **Mitarbeiter befragen und ihnen zuhören.**
- **Oasen der Ruhe schaffen.**

- **Das sog. Triple-A Prinzip anwenden** und sich die Fragen stellen:
Schenke ich genügend
 - Aufmerksamkeit?
 - Anerkennung?
 - Anregung?