

Wertschätzen und motivieren

Studien von Meinungsforschern und Neurobiologen belegen eine höhere Bindung an das Unternehmen und kreativere Leistungen, wenn eine Führungskraft ihre Mitarbeiter wertschätzt. Entscheidend sind dabei Haltung und Kommunikation der Führungskraft.

TEXT *Heidrun Wehmeyer*
UND *Jutta Witzel*

Einstellungen, Werte und Überzeugungen haben großen Einfluss auf das Führungsverhalten. Welche Position eine Führungskraft gegenüber einem Mitarbeiter einnimmt, strahlen Verhalten und Art der Kommunikation aus. Wenn Sie als Führungskraft von einem Mitarbeiter denken, dass er eine bestimmte Leistung nicht erzielen kann, drückt sich das durch Ihre Wortwahl und Körpersprache aus. Der Mitarbeiter bekommt das

Gefühl, dass er nicht wertgeschätzt wird, zum Beispiel durch Ihren Tonfall, Ihre Körperhaltung (keine volle Zuwendung) oder durch Sätze mit Füllwörtern wie „Haben Sie wieder vergessen, dass ...?“

Ihre Werte und Haltung sind entscheidend. „Wenn Sie als Manager daran glauben, dass Menschen über sich hinauswachsen können, wird dies das Team beflügeln. Fördern Sie Ihre Teammitglieder gemäß Ihrer Eigenschaften und Potentiale“, sagen Gerald Hüther, Neurobiologe, und Sebastian Purps, Coach [1]. Dieses Führungsverhalten nennt Gerald Hüther „Supportive Leadership“.

Begeisterung nutzen

Die moderne Hirnforschung lehrt, dass sich das Gehirn jedes Einzelnen noch bis ins hohe Alter verändern kann. Wenn unser Gehirn es schafft, neuroplastische Botenstoffe auszuschütten, können wir selbst mit 70 Jahren noch eine neue Sprache lernen. Die Botenstoffe werden insbesondere dann ausgeschüttet, wenn uns etwas emotional berührt und wir uns für etwas begeistern können. Begeisterung ist also Dünger für das Gehirn.

Als Supportive Leader wäre es nach Gerald Hüther günstig, wenn Sie es schaffen, sich selbst und andere immer wieder zu begeistern. Dazu passt auch folgendes Zi-

tat: „Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“ [2]

Wertschätzung fördert Potenziale

Die Wochenzeitung „Die Zeit“ zitierte vor kurzem eine Gallup-Studie zur emotionalen Mitarbeiterbindung in deutschen Unternehmen [3]. Marco Nink, Senior Best Practice Consultant bei Gallup beschreibt das derzeitige Stimmungsbild: „Es läuft am Arbeitsplatz vieles besser, aber längst noch nicht alles perfekt. Mitarbeiter werden zwar weniger demotiviert, aber durch Führungsverhalten noch lange nicht zu Höchstleistung angespornt.“

Wie kann Motivation erreicht werden? Laut Marko Nink ist echte Zuwendung wichtiger als ein finanzieller Anreiz: „Wenn Angestellte sich ernst genommen fühlen, eigenverantwortlich und innerhalb gewisser Freiräume arbeiten können, sind sie kreativ.“

Fähigkeiten erkennen

Was heißt das für Sie als Führungskraft? Ihre eigene Haltung und Motivationsfähigkeit, Ihr Team für ein Ziel zu begeistern, sind aus- →



commatec
ING.-BÜRO FÜR TECHNISCHE DOKUMENTATION

Wir lieben
Technik einfach.

Ludwigstraße 51
D-35390 Gießen
Tel +49(641)250391-0
www.commatec.de



HEIDRUN WEHMEYER

Die Schwerpunkte Management-, Konfliktberatung und Entwicklung virtueller internationaler Teams der Autorin ergeben sich aus ihrer Führungserfahrung in West- und Osteuropa, dem Mittleren Osten und Afrika in einem internationalen Konzern. Sie hat Trainingskonzepte zur Aus- und Weiterbildung entwickelt und verantwortet.



wehmeyer@mehrperspektiven.de

JUTTA WITZEL

Die Schwerpunkte interkulturelle Kompetenz, Sprachenmanagement, Projektarbeit und Zusammenarbeit in virtuellen Teams der Autorin ergeben sich aus ihrer langjährigen Tätigkeit als Übersetzerin, Fachjournalistin, Projektmanagerin, Trainerin und Leiterin virtueller Teams in Non-Profit- und Profitorganisationen.



witzel@mehrperspektiven.de
www.mehrperspektiven.de

„Wenn Angestellte sich ernst genommen fühlen, eigenverantwortlich und innerhalb gewisser Freiräume arbeiten können, sind sie kreativ.“

→ schlaggebend. Weitere Elemente sind eine wertschätzende Kommunikation, außerdem für die Mitarbeiter die Chance, aus Fehlern lernen zu dürfen. Sie können Ihren Teammitgliedern Teilverantwortungen übertragen. Damit geben Sie Ihren Mitarbeitern Wertschätzung in Form von Vertrauen. Ihre Aufgabe wäre es dann, die übertragenen Aufgaben zu koordinieren. Begeisterung fördert Kreativität, außerdem neue Methoden und Teambuilding. Dazu müssen Sie Ihre Mitarbeiter kennen und deren Potenziale bergen.

Wie können Sie dies erreichen? Zum Beispiel, indem Sie herausfinden, wie Ihre Mitarbeiter „ticken“ oder welche Talente sie haben. Es existieren viele psychometrische Modelle, eines ist das von Katharine Briggs

und Isabell Myers (Myers-Briggs-Typindikator), ein anderes stammt von Bjørn Z. Ekelund. Die Modelle teilen Menschen ein, je nachdem, ob sie emotional reagieren, kreativ oder diplomatisch veranlagt sind, introvertiert oder extrovertiert sind oder beispielsweise primär an Zahlen und Fakten interessiert sind.

Der Diversity Icebraker von Bjørn Z. Ekelund unterscheidet drei Grundtypen des Denkens und der Kommunikation „Blau“, „Rot“ und „Grün“. Da jeder einen bevorzugten Kommunikationsstil hat, würde es sich anbieten, die bevorzugten Kommunikationsmuster Ihrer Mitarbeiter zu kennen und entsprechend auf sie einzugehen. Das würde zum Beispiel bedeuten, Zahlen und Details zu nennen, wenn Sie mit einem Menschen mit der Präferenz „Blau“ sprechen → EIGENSCHAFTEN DER KOMMUNIKATIONSTILE, SEITE 23.

Mehr erfahren durch Zuhören

Eine wirkungsvolle Methode, mehr über Ihre Mitarbeiter herauszufinden und ihre Potenziale zu bergen, ist das aufmerksame Zuhören. Wer aktiv zuhört, widmet sich aufmerksam seinem Gesprächspartner – ohne sich die eigene Antwort vorab zu überlegen, ohne das Gehörte mit eigenen Filtern oder vorgefassten Meinungen zu interpretieren. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, dem Gesprächspartner Aufmerksamkeit zu zeigen: körperliche Zugewandtheit, zustimmendes Nicken, Einwüfe und weiterführende Fragen. Wenn Sie Gehörtes in

den Gesprächsfluss einbinden und weiterentwickeln, festigen Sie die Beziehung zum Mitarbeiter.

Bei Veränderungen nachfragen

Aufmerksames Zuhören bedeutet, Stimmungen und Zwischentöne wahrzunehmen, zum Beispiel: „Sie klingen ärgerlich. Habe ich etwas übersehen?“, „Sie wirken irritiert ...“ Gestik und Mimik sind von Person zu Person unterschiedlich und beeinflussen durch soziale und kulturelle Prägungen. Achten Sie daher auf Veränderung. Interpretieren Sie nicht und fragen Sie nach, ob Ihre Annahme zutreffend ist. Versichern Sie sich, dass Sie Ihr Gegenüber richtig verstanden haben. Unter Umständen geht jeder von anderen Annahmen aus. Geht es zum Beispiel ganz allgemein um die Qualität Technischer Dokumentation, dann sollte nachgefragt werden: „Was meinen Sie mit Qualität? Eine strengere Qualitätskontrolle oder mehr Unterstützung?“

Durch Fragen führen

Genauso wie durch aktives Zuhören können Sie durch Fragen das Mitarbeitergespräch führen. Die Wirkung von Fragen wird oft unterschätzt, denn sie können ein wichtiges Steuerungsinstrument sein. Geschlossene Fragen, die sich mit Ja oder Nein beantworten lassen, haben die Aufgabe, zu Entscheidungen zu führen und Ergebnisse zu sichern → TAB. 01 [4].

Lassen Sie Ihrem Gesprächspartner Zeit zum Nachdenken, stellen Sie falls nötig

BEISPIELE DER TEXTVARIANTEN

| Frageart | Was kann ich damit erreichen? |
|---|--|
| Geschlossene Fragen | |
| <u>Ja-Nein-Fragen:</u> Stimmen Sie dem Vorschlag zu? Soll ich festhalten, dass Sie sich nächstes Jahr zum Thema X fortbilden? | Position bestimmen Ergebnisse sichern |
| <u>Alternativ-Fragen:</u> Möchten Sie lieber ein Seminar oder ein Webinar buchen? Sollen wir das morgen besprechen oder passt es Ihnen übermorgen besser? | Entscheidungsprozesse vorantreiben und steuern |
| Offene Fragen, W-Fragen | |
| Was kann ich für Sie tun? Womit kann ich Sie unterstützen? Welche Programme kennen Sie? Was meinen Sie mit agilem Projektmanagement? Wie ist das Gespräch mit Herrn X gelaufen? Haben Sie eine Vorstellung, wer Sie unterstützen kann? | Atmosphäre schaffen Erfahrungen abfragen Informationen einholen |
| Welche Möglichkeiten gibt es Ihrer Meinung nach? Wie wollen Sie dieses Problem lösen? Weswegen ist es Ihnen wichtig? Welche Absichten haben/hatten Sie? Interessant, wie sind Sie auf die Idee gekommen? | Wünsche, Interessen, Bedürfnisse klären Ziele (des Handelns) klären |

TAB. 01. QUELLE Heidrun Wehmeyer, Jutta Witzel

weiterführende Fragen, der Charakter eines Verhörs darf allerdings nicht entstehen. Manchmal machen auch kleine Dinge den Unterschied. Zum Beispiel verleiten Warum-Fragen zur Rechtfertigung. Lassen Sie die unterschiedliche Wirkung der folgenden Fragen auf sich wirken: „Warum haben Sie das getan?“ Oder stattdessen „Was hat Sie dazu veranlasst?“, „Was war Ihre Absicht?“, „Was haben Sie vor?“ Durch die Art der Frage, aber auch des Tonfalls zeigen Sie dem Mitarbeiter Wertschätzung und Anerkennung.

Wenn Ihre Mitarbeiter Wertschätzung erhalten und sinnstiftende Arbeit leisten können, werden sie mit mehr Kreativität und Freude bei der Arbeit sein und der Teamerfolg wird sich einstellen. Dadurch schließt sich der Kreis des Supportive Leadership. ☺

LINKS UND LITERATUR ZUM BEITRAG

- [1] Hüther, Gerald; Purp, Sebastian:
www.youtube.com/watch?v=r2mu1J_PJZQ&hd=1.
- [2] de Saint-Exupéry, Antoine (1956):
Die Stadt in der Wüste.
- [3] Gallup-Studie (31. März 2014): *Pressemitteilung zum Engagement-Index 2013*. www.gallup.com.
- [4] Rosner, Siegfried; Winheller, Andreas (2012):
Gelungende Kommunikation – revisited.
Rainer Hampp Verlag, Mering.

EIGENSCHAFTEN DER KOMMUNIKATIONSSTILE

Der Unternehmensberater Bjørn Z. Ekelund von Human Factors hat aufgrund seiner Erfahrung drei Grundtypen des Denkens und der Kommunikation mit folgenden Eigenschaften entwickelt:

- **Blau**: vorsichtig, konkret, faktenorientiert, logisch, praktisch, genau, systematisch
- **Rot**: locker, unkompliziert, emotional, empathisch, harmoniebedürftig, sensibel, kontaktfreudig, warmherzig
- **Grün**: kreativ, ungeduldig, unabhängig, philosophisch, provokativ, visionär

Grundsätzlich kann jeder Mensch alle drei Stile verwenden, er hat jedoch meist eine Vorliebe. Teilweise werden sie auch durch den Arbeitsplatz, die Berufs- und Firmenkultur beeinflusst. Menschen mit dem gleichen Beruf und Arbeitgeber, ähnlichen Aufgaben werden demnach ähnliche Präferenzen entwickeln. Die Matrix Rot, Grün, Blau können Sie verwenden, um die Grundtypen jeweils in

geeigneter Weise anzusprechen.

Bei Menschen mit der Präferenz **Blau** können Sie Nutzenargumente in den Vordergrund stellen, Zahlen und Details nennen, Berechnungen erstellen, Fakten und Beispiele aufzählen, strukturiert vorgehen.

Um Menschen mit der Präferenz **Rot** zu motivieren: Seien Sie persönlich, wortreich, führen Sie harmonische Diskussionen, betonen Sie soziale Konsequenzen und den Gemeinsinn, zeigen Sie Vertrauen und Wertschätzung.

Menschen mit Präferenz **Grün** erreichen Sie am besten, wenn Sie Ihnen Zeit für Reflexion geben und hohe Ziele setzen. Betonen Sie in Gesprächen die übergeordneten Werte, die Vision, den Gesamtzusammenhang und die Verbindungen zwischen den verschiedenen Punkten. Seien Sie offen dafür, wenn diese Mitarbeiter kreative, innovative Ideen vorbringen.

QUELLE *Diversity Icebreaker, Personal Workbook, Human Factors AS.*



Technische Dokumentation
Sprachdienstleistungen
Beratung, Analyse, Schulung
Forschung & Entwicklung

Redaktionssystem
docuglobe

Autorenunterstützung
authodesk

Kundenportal
docuportal

www.gds.eu

schnell
effizient
flexibel