

(Fortsetzung von Seite 1)

lohen, ein offenes Gespräch mit dem Vorgesetzten zu führen. In einem solchen Gespräch sollten diejenigen Aspekte dargelegt werden, die das Angebot der Konkurrenz so reizvoll machen. Hat der Mitarbeiter schon einen Arbeitsvertrag bei dem neuen Unternehmen unterschrieben, gilt ein Gespräch über veränderte Arbeitsbedingungen als absolutes Tabu. Das Konkurrenzangebot darf auch nicht als Druckmittel eingesetzt werden. Ich warne vor einem ungeschickten Gehaltspoker bei der Rückkehr. Ehemalige Mitarbeiter haben den Vorteil, das Unternehmen gut zu kennen, massgeblich für das zu erwartende Gehalt ist aber in erster Linie der erreichte Zuwachs an Erfahrung und Know-how.

Tipps für die zweite Chance

Sprechen Sie vor der Trennung offen über gewünschte Aufgaben und Bedingungen im Unternehmen.

Setzen Sie Konkurrenzangebote keinesfalls als Druckmittel ein.

Erläutern Sie bei der Trennung, inwieweit der Wechsel eine Entwicklung darstellt.

Trennen Sie sich fair, seien Sie bis zum Schluss engagiert und arbeiten Sie den Nachfolger ein.

Geben Sie einen feierlichen Ausstand und betonen Sie, dass die Trennung schwer fällt. Pflegen Sie den Kontakt zu ehemaligem Arbeitgeber und Kollegen, ohne dabei sensible Informationen über das aktuelle Unternehmen zu offenbaren.

Bereiten Sie bei einer erneuten Bewerbung eine Positionierung vor, die den Mehrwert für das Unternehmen veranschaulicht und legen Sie Ihr erweitertes Kompetenz- und Erfahrungsprofil klar dar.

Vermeiden Sie nicht begründete Gehaltsansprüche und fragen Sie nach wichtigen Veränderungen im Unternehmen.

(*) Beatrix Kollmann ist Country Manager Schweiz bei Robert Half Finance & Accounting.

(beatrix.kollmann@rhi.net)

Wertschätzung

Der Ton macht die Musik

Wertschätzung als zentraler Teil der Beziehungskultur und als Führungsprinzip schafft für die Organisation eine tragfähige Vertrauensbasis. Dadurch wird auch «Verborgenes» sicht- und für die Organisation und für die Führungskraft nutzbar.

von Prof. Dr. Barbara Mettler-v.Meibom (*)

Wer kennt diese Herausforderung nicht? In einer Führungsfunktion möchte ich, dass der «Funke überspringt», dass die Menschen in meinem Umfeld bereit sind, aus eigenem Wunsch heraus das Beste aus ihren Fähigkeiten zu machen. Doch was ist der Schlüssel, um nachhaltig eine intrinsische Motivation zu erzeugen – fernab von Druck, Manipulation oder steriler Routine?

Ich möchte hier eine These wagen: Wenn wir Menschen darin unterstützen wollen, eigenverantwortlich ihre Potenziale zu entfalten, dann geht es in erster Linie um das Wie der Kommunikation; das Was ist dagegen zweitrangig. Im Wie entscheidet sich, ob eine tragende Kultur der Zusammenarbeit entsteht, ob die Beteiligten sich gesehen, gewürdigt und wertgeschätzt fühlen, und ob sie aus einer tragenden Beziehung heraus mutige Schritte der Potenzialentfaltung tun.

Für dieses Wie der Kommunikation ist in erster Linie die Führungsperson verantwortlich. Sie bringt durch ihre Position eine natürliche Autorität mit. Diese muss sie nutzen. Denn durch ihre Haltung als Führungskraft legt sie den tragenden Grund für die Art der Beziehungsqualität. Fehlt bei der Führungskraft diese Haltung der Wertschätzung, so ist die Beziehung gestört, Blockaden werden aufgebaut, Strategien der Selbstverteidigung

oder des Buhlens um Aufmerksamkeit gewinnen an Kraft. Eine intrinsische Motivation kann sich nicht entfalten.

Als Führungsprinzip

Die Kommunikationswissenschaft lehrt uns: Wir können nicht nicht kommunizieren. Und: Jeder Sachaussage liegt zugleich eine Beziehungsaussage zugrunde. Wenn dies so ist, dann spitzt sich alles auf die Frage zu: In welchem Geist, aus welcher Haltung heraus macht eine Führungskraft ihre Beziehungsaussagen? Ist es eine Haltung, in der sich Akzeptanz, Wertschätzung, Respekt in allen ihren Gesichtern ausdrückt? Oder ist es eine Haltung der Gleichgültigkeit, des unbeteiligt Seins, der innern Abwehr oder aller Facetten von Angst und Unsicherheit, die einen wirklichen Kontakt verhindern und die einem Prozess des Kooperierens abträglich sind? Wertschätzung ist die Haltung, die eine tragende Beziehungskultur unterstützt. Wertschätzung ist eine Haltung des Herzens, die zuerst einmal akzeptiert, was ist – und zwar nicht, weil es gut ist, sondern weil es ist. Solche Wertschätzung bewertet nicht gleich, sondern würdigt das Vorhandene nach dem Motto: Was ist, ist – ohne alles darum herum reden, Verleugnen oder so tun als ob.

Wo eine Führungskraft eine solche Haltung der Wertschätzung lebt, sind die Energien nicht in Angst und Abwehr gefangen, sondern es wird ein mutiger Blick auf die Wirklichkeit gewagt. Dann werden Kräfte frei für eine Kultur des



Barbara Mettler

Miteinanders und der Kooperation, in der die Potenziale und höheren Ideale von Menschen sich entfalten können. Warum ist das so?

Als Vertrauensgrundlage

Zum Einstieg: Eine junge Frau aus einem multinationalen Grosskonzern berichtet im Führungskräfte-Training von einem Chef, der cholerisch, entwertend und unberechenbar ist. Arbeitsfreude und -atmosphäre sind erheblich belastet. Angeregt durch das Training will sie sehen, ob Wertschätzung zu einer Änderung beitragen kann. Fortan beginnt sie sich für den Menschen hinter der Fassade zu interessieren und ihm durch Aufmerksamkeit und Fragen Wertschätzung entgegen zu bringen. Der Mann spürt, dass jemand da ist, der die Welle der Abneigung ihm gegenüber durchbricht. Er fasst Vertrauen zu ihr. Nun kann sie ihm den einen oder anderen Rat geben. Der Chef verändert zusehends sein Verhalten und es dauert nur kurz, bis in aller Wahrnehmung eine grundlegende Verbesserung des Arbeitsklimas eingetreten ist.

Menschen haben im Unbewussten widerstreitende Kräfte, die in Konflikten ausgelöst werden und unvermutet die Führung übernehmen. Dies führt leicht zu Abwehrgefechten gegen die inneren «Dämonen» bzw. zu Strategien, die nach aussen der Stabilisierung der Persönlichkeit dienen. Eine Entwicklung der Persönlichkeit geschieht erst dann, wenn diese Kräfte Beachtung finden, angenommen werden und dem bewussten Ich als Potenzial zur Verfügung gestellt werden. Auch Organisationen haben einen unbewussten Raum, weswegen sie gerne mit einem Eisberg verglichen werden. Die Strukturen und bekannten Regeln der Organisation liegen über der Wasseroberfläche, die Werte, Haltung, Kulturen

und Erfahrungen liegen unterhalb der Wasseroberfläche, d.h. im Raum des Unbewussten. Eine tiefgreifende Änderung der Organisation kann nur erfolgreich sein, wenn diese unbewussten Schichten erreicht werden.

Der Schlüssel zum Unbewussten ist Wertschätzung, und zwar sowohl auf der individuellen als auch auf der organisatorischen Ebene. Er öffnet den Zugang zum Raum des Unbewussten. Warum? Weil Wertschätzung nicht sogleich zu einer Bewertung kommt, sondern das, was ist, in der Raum der acht-samen Aufmerksamkeit hebt. Was ins Unbewusste verdrängt wurde, verursacht Angst und Unsicherheit. Deswegen kann sich das Unbekannte und tendenziell Gefährliche nur im Raum des Vertrauens zeigen. Erst von dort aus kann Wachstum und Integration erfolgen.

Als persönliche Chance

Wertschätzung in diesem Sinne als Haltung zu leben, ist nicht einfach. Je entwertender die biographischen Erfahrungen sind, desto grösser ist die Herausforderung. Ob eine Führungskraft Wertschätzung leben kann, hängt wesentlich davon ab, ob sie gelernt hat, sich selbst jene Wertschätzung entgegenzubringen, die sie anderen gegenüber ausdrücken will. Wer sich selbst entwertet und an sich zweifelt, dem fehlt die Kraft zum Empowerment von anderen. Wer andere achten und respektieren will, braucht die Akzeptanz und Annahme der eigenen Person. Wer um die eigenen Begrenzungen und Unzulänglichkeiten weiss, kann andere auch mit ihren Unzulänglichkeiten annehmen. Wer die Fähigkeit entwickelt hat, die eigenen Grenzen zu überwinden, kann andere darin unterstützen, sich ihre eigenen Möglichkeiten zu erschliessen. Wer gelernt hat, für etwas, statt gegen etwas zu kämpfen, kann andere darin begleiten, nach Lösungen in schier auswegslosen Situationen zu suchen.

(*) Barbara Mettler-v.Meibom, Universitätsprofessorin für Politikwissenschaft. Leitung von Communio, www.communio-essen.de. Autorin, Seminarleiterin am Lassalle-Institut Bad Schönbrunn (www.lassalle-institut.org).