

GABRIELE LINDEMANN & VERA HEIM

# Erfolgsfaktor Menschlichkeit



Wertschätzend führen –  
wirksam kommunizieren

Ein Praxishandbuch

3.  
Auflage

Junfermann

Verlag

Gabriele Lindemann & Vera Heim

**Erfolgsfaktor Menschlichkeit**

Wertschätzend führen – wirksam kommunizieren



[www.junfermann.de](http://www.junfermann.de)



[planetpsy.de](http://planetpsy.de)



[blogweise.junfermann.de](http://blogweise.junfermann.de)



[www.facebook.com/junfermann](https://www.facebook.com/junfermann)



[www.youtube.com/user/junfermann](https://www.youtube.com/user/junfermann)



[www.instagram.com/junfermannverlag](https://www.instagram.com/junfermannverlag)

GABRIELE LINDEMANN & VERA HEIM

# ERFOLGSFAKTOR MENSCHLICHKEIT

WERTSCHÄTZEND FÜHREN – WIRKSAM KOMMUNIZIEREN

Ein Praxishandbuch für effektives Beziehungsmanagement  
und neue Unternehmenskultur

3., überarbeitete Auflage

Junfermann Verlag  
Paderborn  
2016



|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Copyright                     | © Junfermann Verlag, Paderborn 2010<br>3., überarbeitete Auflage 2016 |
| Coverfoto                     | © 12foto.de – Fotolia.com   |
| Textabbildungen               | Ina Liesefeld, Berlin   |
| Covergestaltung/Reihenentwurf | Christian Tschepp   |
| Satz & Layout                 | JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn                                 |

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Wir behalten uns eine Benutzung des Werkes für Text und Data Mining i.S.v. § 44b UrhG vor.

Junfermann Verlag GmbH, Driburger Straße 24d,  
D-33100 Paderborn, Tel.: +49 5251 1344-0,  
E-Mail: [infoteam@junfermann.de](mailto:infoteam@junfermann.de)

|  |   |
|--|---|
| Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek | Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <a href="http://dnb.ddb.de">http://dnb.ddb.de</a> abrufbar. |
|--|---|

ISBN 978-3-95571-615-8

*Dieses Buch erscheint parallel als E-Book.*

ISBN 978-3-87387-814-3 (EPUB), 978-3-95571-083-5 (PDF).



# Inhalt

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1.</b> | <b>Vorwort zur 3. Auflage.....</b>                                 | <b>9</b>  |
| <b>2.</b> | <b>Einleitung.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>3.</b> | <b>Menschlich führen – Luxus oder Notwendigkeit? .....</b>         | <b>17</b> |
| 3.1       | Führen heißt Handeln auf verschiedenen Ebenen .....                | 18        |
| 3.2       | Klare Verständigung spart Zeit und Geld .....                      | 20        |
| 3.3       | Zurück in die Steinzeit mit Blick auf die Zukunft.....             | 21        |
| 3.4       | Einfluss nehmen, statt Macht ausüben.....                          | 22        |
| 3.5       | Der Mensch: Einzelkämpfer oder kooperatives Beziehungswesen? ..... | 23        |
| 3.6       | Wertschöpfung durch Wertschätzung.....                             | 24        |
| <b>4.</b> | <b>Sprache beeinflusst den Führungsalltag .....</b>                | <b>27</b> |
| 4.1       | Wenn uns Konflikte re(a)gieren.....                                | 27        |
| 4.2       | Wie wir andere mit unserer Sprache dominieren .....                | 29        |
| 4.3       | Wie Konflikte entstehen und eskalieren .....                       | 31        |
| <b>5.</b> | <b>Das Fundament Wertschätzender Kommunikation .....</b>           | <b>35</b> |
| 5.1       | Auf die Einstellung kommt es an.....                               | 37        |
| 5.1.1     | Durchsetzen – aufgeben – nachgeben – Win-Win?.....                 | 38        |
| 5.2       | Empathie – emotionale Intelligenz.....                             | 39        |
| 5.3       | Rollenverständnis und Führungsstil mit WSK.....                    | 40        |
| <b>6.</b> | <b>Klar und einfach: die positive Handlungssprache .....</b>       | <b>41</b> |
| 6.1       | Mit den Fakten beginnen .....                                      | 42        |
| 6.2       | Den eigenen Kompass als Wegweiser nutzen .....                     | 45        |
| 6.3       | Den Motor menschlichen Handelns erkennen.....                      | 51        |
| 6.4       | Zum Handeln bewegen.....   | 54        |
| 6.4.1     | Motivationsräder .....   | 57        |
| 6.5       | Kurz und prägnant ins Gespräch starten .....                       | 61        |
| 6.6       | Gesprächsführung auf Augenhöhe.....                                | 63        |

|            |   |            |
|------------|---|------------|
| <b>7.</b>  | <b>Verhandlungen in eigener Sache: die Vorbereitung .....</b> | <b>67</b>  |
| 7.1        | Der rote Faden für effiziente Gespräche.....                  | 67         |
| 7.1.1      | Den eigenen Standort bestimmen.....                           | 68         |
| 7.1.2      | Die Perspektive wechseln .....                                | 71         |
| 7.1.3      | Vorbehalte klären .....                                       | 72         |
| 7.1.4      | Handlungsspielräume erweitern .....                           | 74         |
| 7.1.5      | Das Navigationssystem einstellen .....                        | 76         |
| 7.2        | Ein Leitfaden als Wegweiser .....                             | 78         |
| <br>       |   |            |
| <b>8.</b>  | <b>Erfolge feiern und Chancen nutzen .....</b>                | <b>83</b>  |
| 8.1        | Erfolgsstrategien stärken .....                               | 83         |
| 8.2        | Innerer Kritiker und innerer Entscheider .....                | 84         |
| 8.3        | Bedauern statt Entschuldigen .....                            | 86         |
| <br>       |   |            |
| <b>9.</b>  | <b>Hürden meistern .....</b>                                  | <b>89</b>  |
| 9.1        | Umgang mit Widerständen .....                                 | 89         |
| 9.1.1      | Hören – wählen – bewusst reagieren .....                      | 89         |
| 9.1.2      | Empathie – Verbindung aufbauen .....                          | 91         |
| 9.1.3      | Verantwortungsbereiche unterscheiden .....                    | 93         |
| 9.2        | Entscheidungen treffen .....                                  | 94         |
| 9.2.1      | Vom Dilemma zur Klarheit .....                                | 95         |
| <br>       |   |            |
| <b>10.</b> | <b>Gespräche aus der Praxis.....</b>                          | <b>101</b> |
| 10.1       | Delegieren .....  | 101        |
| 10.2       | Beharrlich Delegieren .....                                   | 102        |
| 10.3       | Anordnungen weitergeben.....                                  | 102        |
| 10.4       | Ärger produktiv wandeln.....                                  | 104        |
| 10.5       | Kritikgespräch .....  | 108        |
| 10.6       | Grenzen wahren – heikle Themen ansprechen .....               | 109        |
| 10.7       | Konstruktiver Umgang in der Gerüchteküche .....               | 110        |
| 10.8       | Wertschätzung ausdrücken .....                                | 112        |
| 10.8.1     | Lob als manipulatives Aufputschmittel.....                    | 112        |
| 10.8.2     | Dankbarkeit und Wertschätzung als innerer Antrieb.....        | 113        |
| 10.8.3     | Was tun, wenn Wertschätzung ausbleibt? .....                  | 115        |
| 10.9       | Nein sagen – Grenzen setzen ohne zu verletzen.....            | 117        |

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 10.10      | Nein hören .....   | 119        |
| 10.11      | Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch .....   | 122        |
| 10.12      | Gespräch bei Leistungsrückgang .....   | 124        |
| 10.13      | Schlechte Nachrichten überbringen .....  | 125        |
| 10.13.1    | Entscheidung zu Personalveränderung mitteilen.....                                 | 125        |
| 10.13.2    | Abmahnern .....  | 127        |
| 10.13.3    | Kündigung aussprechen .....  | 128        |
| 10.14      | Konflikt im Meeting .....  | 129        |
| 10.15      | Effiziente Besprechungen .....   | 131        |
| 10.16      | Kundengespräche führen .....   | 133        |
| 10.16.1    | Kundenreklamationen entgegennehmen .....   | 135        |
| 10.16.2    | Bedauern ausdrücken .....  | 136        |
| 10.16.3    | Zahlungserinnerungen aussprechen .....   | 137        |
| 10.17      | Antworten auf kritische Fragen aus der Anwendungspraxis .....                      | 141        |
| <b>11.</b> | <b>Nachhaltigkeit – Neue Wege in der Führung.....</b>                              | <b>147</b> |
| 11.1       | Klarheit und Glaubwürdigkeit leben – konsequent handeln.....                       | 147        |
| 11.1.1     | Der Gestaltungsraum zwischen anordnen und einbeziehen.....                         | 147        |
| 11.1.2     | Vertrauen schaffen durch konsequentes Handeln.....                                 | 152        |
| 11.2       | Eigene Stärken erkennen und entwickeln mit dem<br>Selbstentwicklungs-Spiegel ..... | 153        |
| 11.3       | Der Nutzen wirksamer und wertschätzender Führung .....                             | 156        |
| 11.3.1     | Vielfältige Ansatzmöglichkeiten mit WSK .....                                      | 157        |
| 11.4       | Ganzheitliches Lebensmanagement für Führungskräfte.....                            | 158        |
| <b>12.</b> | <b>Neun Strategien für wirksames Beziehungsmanagement.....</b>                     | <b>163</b> |
| <b>13.</b> | <b>Interviews – wie WSK im Unternehmensalltag wirkt.....</b>                       | <b>169</b> |
| <b>14.</b> | <b>Lebensdienliche Organisationsformen .....</b>                                   | <b>183</b> |
| 14.1       | Die Soziokratische Kreisorganisation .....   | 184        |
| 14.1.1     | Die Entstehungsgeschichte.....   | 184        |
| 14.1.2     | Das Leiten von dynamischen Prozessen mit Hilfe der Kreismethode ....               | 185        |
| 14.1.3     | Die vier Basisregeln .....   | 187        |
| 14.1.4     | Ablauf einer soziokratischen Kreisversammlung .....                                | 189        |
| 14.1.5     | Ablauf einer soziokratischen Wahl.....   | 191        |
| 14.1.6     | Wirkt die Soziokratie auch in der Krise? .....                                     | 192        |



|            |  |            |
|------------|--|------------|
| 14.2       | Systemisches Konsensieren.....                       | 194        |
| 14.2.1     | Entstehungsgeschichte und SK-Formen .....            | 194        |
| 14.2.2     | Das SK-Prinzip im Führungsalltag (Fallbeispiel)..... | 195        |
| 14.3       | Integrales Business und Holakratie.....              | 198        |
| 14.4       | Dragon Dreaming .....                                | 199        |
| <b>15.</b> | <b>Dank.....</b>                                     | <b>203</b> |
| <b>16.</b> | <b>Quellenangaben .....</b>                          | <b>205</b> |
| <b>17.</b> | <b>Anmerkungen .....</b>                             | <b>207</b> |
| <b>18.</b> | <b>Weiterführende Literatur .....</b>                | <b>209</b> |
| <b>19.</b> | <b>Index .....</b>                                   | <b>211</b> |

# 1. | Vorwort

zur 3. Auflage

Jeder Mensch braucht Einfühlung und möchte mit seinem Engagement gesehen werden! Diese Botschaft von Marshall B. Rosenberg zieht sich wie ein Roter Faden durch das vorliegende Buch. Und als Hochschullehrer mit leitender Verantwortung weiß ich, welche Konsequenzen sich aus dieser Erkenntnis ergeben, wenn es um Führung in Organisationen geht. Im Zentrum steht der Austausch auf Augenhöhe – bei gleichzeitigem Respekt von Funktionshierarchien. Dann kann es gelingen, dass strukturelle Macht miteinander geteilt und auf Machtausübung über andere verzichtet wird. Letztlich sind es die Wortwahl und die Haltung in der Kommunikation, die über den Erfolg oder Misserfolg zwischen Menschen und damit auch im Arbeitsalltag entscheiden. Die in diesem Buch beschriebene positive Handlungssprache schafft Raum für menschliche Begegnung und Win-Win-Situationen. Es kann entdeckt werden, was hinter einem Ja oder Nein verborgen ist, um gemeinsame Lösungswege zu beschreiten.

Der Mensch ist ein kooperatives Beziehungswesen! Diese neurologische Tatsache (J. Bauer) ermuntert, der weit verbreiteten Aggressionstriebtheorie (S. Freud) konstruktiv entgegenzutreten, die von einer grundsätzlich gewalttätigen Reaktion des Menschen im Umgang mit Konflikten ausgeht. Dieses Wissen ermuntert mich in meinem Hochschulalltag, mit anderen Menschen in Verbindung zu treten. Es sind Momente des Feierns, wenn aufrichtige und wertschätzende Kommunikation mit Studierenden, KollegInnen in Forschung und Lehre sowie mit Menschen auf sehr unterschiedlichen Hierarchieebenen der Verwaltung gelingt. Es bedeutet, die Masken abzusetzen, die Menschen in ihren Rollen oft tragen, um sich zu schützen. Wenn mir Menschen am Ende meiner Seminarveranstaltungen davon berichten, dass sich durch mein Kommunikationsangebot ihr Leben verändert hat, dass sie mit den Menschen ihres Umfeldes anders umgehen, dann ist Verständigung ein Beitrag zum Frieden. Auch dann, wenn mich aufgrund meiner klaren Worte ein Lächeln einer Verwaltungsangestellten berührt, weil sie Offenheit erlebt, oder auch, wenn es als Studiendekan gelingt, durch das wiederkehrende Benennen von Bedürfnissen eine Kollegin zu mehr Ruhe in der Kommunikation einzuladen. Es sind Momente der Ernte für den langen Weg, den ich bis hierhin gehen durfte und bei dem mich auch das vorliegende Buch begleitet und motiviert hat. Um Brücken der Verbindung und Verständigung zu bauen hilft (Selbst-)Reflexionsfähigkeit. Das ist die Grundlage, damit sich Individuen mit Ihren Potenzialen entfalten und gleichermaßen in Gemeinschaften konstruktiv wirken können.

Die systematischen Schritte der Wertschätzenden Kommunikation bieten dazu methodische Ausgangspunkte hin zu einer veränderten Lebenshaltung – mit sich selbst und anderen. Das schafft Spielräume auch für Neuentdeckungen des Selbstführens und Geführt-Werdens. Wer als ganzer Mensch Wertschätzung erfährt, dem kann es gelingen, die Gemeinschaft der anderen und sich selbst als Teil davon aktiv voranzubringen. Was einfach klingt, ist gleichzeitig in der Umsetzung nicht immer leicht. Die Methode der Wertschätzenden Kommunikation ist ein Geschenk. Sie hilft dabei, in eine Haltung gewaltfreier Wertschätzung zu kommen. Das braucht kontinuierliche Übung, die zu einer lebenslangen Chance werden kann.

Das vorliegende Buch bietet dazu eine Fülle strukturierter Anregungen und systematischer Angebote, die sich in den zurück liegenden Jahren in Fort- und Weiterbildungen und auch der Hochschulbildung hinsichtlich effektiver Kommunikation bewährt haben. Mich beeindruckt die Fähigkeit der Autorinnen, ihre jahrelange Trainingserfahrung durch konkrete Beispiele aus dem Businessalltag auf den Punkt zu bringen und Angebote für Perspektivenwechsel zu machen. Da mich die Wertschätzende Kommunikation täglich im Arbeitskontext und in der Familie begleitet, feiere ich diese 3. Auflage. Es bedeutet Anerkennung für das Werk zweier Frauen, die das (be)schreiben, wofür sie leben und wovon sie zehren. Danke für diesen Beitrag zur Bereicherung einer lebendigen Menschheit!

Weingarten, Februar 2016

*Prof. Dr. Gregor Lang-Wojtasik*

Pädagogische Hochschule Weingarten

## 2. | Einleitung

Wertschätzung und Menschlichkeit sind die Erfolgsfaktoren für Wirtschaftsunternehmen – gerade heute. Denn der Blick auf das, was Manager heute weltweit bewegt, macht deutlich, warum es mehr denn je davon bedarf.

Die Weltwirtschaftsforen in Davos zeigen Trends auf. In 2015 widmeten sich die Wirtschaftsexperten dem Thema Achtsamkeit: sich in humanitären Projekten zu engagieren, sahen sie als Notwendigkeit für nachhaltiges Wirtschaften. Dies bedeutet auch, als Unternehmer nicht allein den Aktienkurs zu fokussieren, sondern sich gleichzeitig seiner gesellschaftlichen Verantwortung bewusst zu werden. In 2016 gehören zu den vorwiegenden Sorgen der Manager unter anderem geopolitische Risiken. Auch die Angst vor Instabilität bewegt die Experten, nicht zuletzt wegen der Erschütterungen durch die aktuelle Flüchtlingskrise. Zudem stehe das Tempo des technischen Fortschritts bei den unternehmerischen Risiken zusammen mit dem Fachkräftemangel ganz oben.

Wir sind davon überzeugt, dass es zum Meistern dieser Herausforderungen Fähigkeiten braucht, aufeinander zuzugehen und sich gegenseitig zu hören. Es gilt, das Bewusstsein zu stärken, dass Menschen einander bedingen. Deshalb richten wir den Blick auf den wesentlichsten Wirtschafts- und Erfolgsfaktor der Unternehmen: den Menschen. Das erkennen heutzutage mehr und mehr Unternehmen und suchen realisierbare Alternativen für einen besseren Umgang mit ihren Mitarbeitenden. Gerade auf der zwischenmenschlichen Ebene liegt noch ein großes Potenzial, das für die Lösung aller wirtschaftlichen Anliegen nutzbar gemacht werden kann. Kernelemente sind dabei der respektvolle Umgang miteinander, der geprägt ist von Wertschätzung, Kooperation und Menschlichkeit. Das sind die wahren Erfolgsfaktoren für Wirtschaftsunternehmen in der heutigen Zeit.

Wenn wir ehrlich mit uns selbst sind, dann wünschen wir uns zwischen Monatszielen und Karrierestreben oft, gelassener und mit mehr Leichtigkeit miteinander umzugehen. In unseren alltäglichen Auseinandersetzungen setzen wir gerade unsere Sprache oft als Machtinstrument ein, um auf Kosten von anderen das zu bekommen, was wir wollen. Dadurch wird unsere Verständigung mitunter beträchtlich gestört.

Unser Ansatz, die „Wertschätzende Kommunikation“ (WSK), baut auf einer Haltung von Respekt und Vertrauen auf. Er ist für alle engagierten Führungskräfte und Mitarbeitenden geeignet, die statt einer direktiven Führung von Menschen mehr auf die Eigenverantwortlichkeit jedes Einzelnen setzen wollen. Die klare und handlungsorientierte Sprache der WSK setzt auf der Beziehungsebene an und

bezieht die Anliegen aller Beteiligten mit ein. Das dient letztlich der Effektivität im Arbeitsalltag, weil durch die verbesserte Beziehungsebene Gespräche wieder auf die Sachebene geführt werden können. Dieser Kommunikationsansatz basiert auf dem weltweit bewährten Modell der „Gewaltfreien Kommunikation“ nach Marshall B. Rosenberg. Wir haben ihn aufgrund unserer Erfahrungen im Business speziell für Wirtschaftsunternehmen anwendbar gemacht. Eingeflossen sind dabei auch unsere Erkenntnisse aus der Interpersonalen Neurobiologie.

Ziel der Wertschätzenden Kommunikation ist es, eine neue Haltung den Menschen im Unternehmen gegenüber einzunehmen. Eine Haltung, die auf Gleichwertigkeit basiert und damit die Menschen im Unternehmen wieder in das Zentrum rückt. Denn Fortschritte im heutigen Arbeitsumfeld lassen sich nicht mehr dort erzielen, wo sie bis jetzt stattfanden. Die Geschäftsprozesse sind optimiert und auf Effizienz getrimmt. Arbeitsabläufe sind schlank, die IT-Infrastruktur ist vernetzt und aufeinander abgestimmt. Die nächste Innovationswelle wird auf einer anderen Ebene stattfinden und bestimmt sein durch eine Art und Weise, *wie* wir gemeinsam Herausforderungen anpacken und Probleme lösen. Wenn es uns gelingt, Menschen dafür zu begeistern, aus freien Stücken am gleichen Strang zu ziehen, weil sie einen Sinn sehen, in dem was sie tun, dann legt dies ein unerschöpfliches Potenzial frei. Es wird darum gehen, wie wir Menschen auch im Berufsleben wieder in einem Geist der Gemeinsamkeit Projekte verwirklichen können und dabei Freude empfinden. WSK kann hier mithelfen, den nächsten Quantensprung zu ermöglichen und das Potenzial, das in Kooperation und einem konstruktiven Miteinander liegt, freizusetzen.

Wenn wir von Menschlichkeit sprechen, dann meinen wir einen respektvollen Umgang, bei dem die Bedürfnisse aller gleichermaßen gehört und ernst genommen werden. Dazu braucht es auch die Fähigkeit, auf einer Ebene zu kooperieren, die von der Gleichwertigkeit jedes Menschen ausgeht. Doch häufig wird geglaubt, dass wirtschaftlicher Erfolg nur auf Kosten von Menschlichkeit erreicht werden kann und wir es uns nicht „leisten“ können, auch im Wirtschaftsleben wohlwollend miteinander umzugehen.

Aus unserer langjährigen Berufserfahrung, unter anderem im Banken- und Telekommunikationssektor, wissen wir, was Menschen zum Kooperieren motiviert. Gleichzeitig haben wir oft hautnah erfahren, wie Machtkämpfe, ungeklärte Konflikte und eine kompromisslose Erwartungshaltung zu Frustration und Resignation führen und wie schnell eine Situation ausweglos erscheint. In unserer Position als Führungskräfte haben wir erlebt, dass wir meist größeren Einfluss nehmen können als zunächst angenommen. Hürden sind oft einfacher zu überwinden, wenn man die Blickrichtung ändert und die Menschen mit ihren Ressourcen und Potenzialen

auf der Ebene von Gleichwertigkeit in die Mitverantwortung nimmt. Dies führt zu zufriedenen Mitarbeitenden und steigert gleichzeitig den Unternehmenserfolg.

Seit fast zwei Jahrzehnten begleiten wir als Beraterinnen zahlreiche Menschen, Teams und Organisationen auf ihrem Weg. Viele beschäftigen die Fragen, wie sie mehr Klarheit in der Führung gewinnen, die Kooperationsbereitschaft in ihrem Unternehmen erhöhen, klar kommunizieren und Konflikte leichter lösen können.

Auseinandersetzungen gehören zum Alltag, doch wie können Arbeitsbereiche lebendig bleiben und funktionieren, wenn es anhaltend untereinander klemmt und knirscht? Entscheidend scheint uns dabei, wie Menschen mit Unstimmigkeiten und Problemen umgehen – ob sie sich resigniert ihrem Schicksal ergeben oder ihre eigenen Handlungsräume und Entwicklungsmöglichkeiten erkennen und erweitern. Dafür braucht es die Fähigkeit sich selbst und andere zu führen.

In dieser Arbeit ist die Wertschätzende Kommunikation unser Schwerpunkt, weil wir sie als das wirksamste Modell erleben, wie Menschen ihre Handlungsspielräume entwickeln können. Aus unseren vielfältigen Erfahrungen mit diesem Ansatz in der Beratung, im Training und als Ausbilderinnen haben wir unter dem Begriff „Wertschätzende Kommunikation“ (WSK) neue Variationen entwickelt und die Gewaltfreie Kommunikation für die Geschäftswelt noch besser anwendbar gemacht. Durch das Lernen bei Marshall Rosenberg und auch die Zusammenarbeit mit ihm haben wir erkannt, was Empathie bewegen kann und welche Ressourcen diese bei Menschen freisetzt. Dafür danken wir Marshall Rosenberg. Weitere bedeutende Quellen der Inspiration, die in dieses Buch einfließen, sind u. a. Riane Eisler, Friedrich Glasl, Joachim Bauer und Gerard Endenburg.

## ***Zukunftsfähige Unternehmen gestalten***

Mit unserem Buch möchten wir Sie ermutigen, die Kultur in Ihrem Unternehmen aktiv mitzugestalten. Im letzten Jahrzehnt zeigen Entwicklungstrends zum Wertewandel verschiedene Ansätze zu evolutionären Organisationsmodellen, die, konsequent umgesetzt, auch neue Organisationsstrukturen bedingen. Auch wenn die grundlegende Veränderung von Strukturen in Großunternehmen noch ein längerer Weg ist, zeigt sich selbst in traditionell geführten Systemen, dass der Gestaltungsraum oft größer ist als gedacht. Durch Persönlichkeitsentwicklung und Veränderung der eigenen Haltung können sich Führungskräfte und engagierte Mitarbeitende schon heute vorbereiten – für den Übergang auf zukunftsfähige Kulturen, die geprägt sind von einem Umgang auf Augenhöhe, Mitverantwortung und Initiative. Dadurch nehmen wir Einfluss auf das Miteinander in unserem direkten Umfeld.

Die Wirksamkeit der WSK bestätigt uns in dem, was wir tun. Wir möchten Sie daher einladen, vertraute Verhaltensweisen und Überzeugungen beiseite zu stellen und sich auf neue Wege zu begeben. Probieren Sie mit Offenheit und Neugier selbst aus, was davon für Ihr Leben nützlich und hilfreich ist. Wir sind sicher, dass Sie damit wertvolle Erfahrungen gewinnen werden.

Es kann sein, dass Ihnen die Wertschätzende Kommunikation zu Beginn ungewohnt erscheint. Aber genau so, wie eine neue Sprache zu Beginn fremd anmuten mag, werden Sie mit der Zeit damit vertraut werden und sie allmählich ganz selbstverständlich anwenden können.

Dieses Buch bringt Ihnen folgenden Nutzen:

- Sie setzen sich aktiv mit Ihrem eigenen Führungsverständnis auseinander und werden sich bewusst, wie die WSK Ihr Führungsverhalten günstig beeinflussen kann.
- Sie machen sich Schritt für Schritt mit den Elementen der WSK vertraut und erweitern dadurch Ihr Sprachrepertoire und Ihre persönlichen Handlungsspielräume.
- Sie lernen, für Ihre eigenen Bedürfnisse einzustehen und dabei gleichzeitig die Anliegen Ihrer Gesprächspartner(innen) zu hören und ernst zu nehmen. Damit fördern Sie zwischenmenschliche Beziehungen und schaffen Raum für Win-Win-Lösungen.
- Sie schärfen Ihren Blick, um in herausfordernden Situationen leichter die Ursachen von Problemen zu finden, statt Schuldige zu suchen. Sie können Verantwortung fördern, um tragfähigere Konfliktlösungen zu erreichen.

Ob Sie nun als Projektleiterin, Kundenberater, Produktmanagerin, Verkäufer, im Telefon-Support arbeiten oder als Führungskraft in der Linie Menschen führen, mit der WSK tragen Sie zu einer Unternehmenskultur bei, die die Potenziale aller Beteiligten besser miteinander verbindet und nutzbar macht.

Das Buch im Überblick:

- Kapitel 3 und 4: Zusammenhänge, Inspirations-Quellen, Wissenswertes  
Sie erfahren nützliche Hintergründe und was uns zu diesem Buch bewegt hat.
- Kapitel 5: Leitgedanken Wertschätzender Kommunikation  
Sie reflektieren Ihre eigene innere Einstellung.
- Kapitel 6: Das Sprachmodell  
Sie lernen die theoretischen Grundlagen kennen.
- Kapitel 7: Praktische Gesprächsvorbereitung mit Leitfaden  
Sie experimentieren mit eigenen Alltagsbeispielen.

- Kapitel 8 und 9: Umgang mit Überraschungen  
Sie trainieren Ihre Flexibilität im Gespräch.
- Kapitel 10: Praktische Umsetzung im Berufsalltag  
Sie bauen Ihre Gesprächskompetenz aus.
- Kapitel 11 und 12: Nachhaltig führen und erfolgreich Beziehungen managen  
Sie ergänzen und entwickeln Ihren persönlichen Führungsstil und stärken Ihre Leistungsfähigkeit.
- Kapitel 13 und 14: Erfahrungsberichte und Ausblick  
Sie erfahren, wie WSK im Alltag wirkt und welche Organisationsformen den Prozess unterstützen.

#### MANAGEMENT SUMMARY



Zum effizienten Zugriff auf die Kernaussagen haben wir die Essenz der einzelnen Themen hervorgehoben und mit diesem Symbol gekennzeichnet.

Gleichwertigkeit ist uns wichtig. Um trotzdem die Lesbarkeit zu erleichtern, wechseln wir zwischen der weiblichen und männlichen Form.

*„Unsere wirtschaftlichen Erfolge verdanken wir den Menschen,  
der Gesellschaft, in der unsere Unternehmen arbeiten.“*

Daniel Goeudevert





### 3. | Menschlich führen – Luxus oder Notwendigkeit?

„Menschlich führen“ bedeutet, mit dem Kollegen, dem Mitarbeiter, dem Vorgesetzten oder dem Geschäftspartner neben der sachlichen auch eine persönliche Basis zu finden. Dazu gehört ehrliches Interesse füreinander und die Fähigkeit, mit Wohlwollen auf den anderen und seine Leistungen zu blicken. Wenn wir den Menschen als Ganzes wahrnehmen, tun wir uns leichter, bemerkenswerte Ressourcen und Fähigkeiten zu entdecken, die Menschen kaum entfalten können, wenn sie nur als „Kostenfaktor“ oder „Leistungserbringer“ in Unternehmen gesehen werden. „Menschlich führen“ heißt deshalb auch, die Menschen im Unternehmen ernst zu nehmen und ihnen zuzuhören. Empathie – Einfühlungsvermögen – für das Gegenüber setzt bisher ungenutzte Kräfte frei, die wir zur Lösung der anstehenden Herausforderungen brauchen.

Dass wir dieses Potenzial noch viel zu wenig nutzen, zeigt der jüngste Gallup-Engagement-Index aus dem Jahr 2015, der Aussagen von etwa 2000 ausgewählten Arbeitnehmern auswertete. Diese Untersuchung zeigt alarmierende Fakten auf: 68 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland fühlen sich kaum noch an ihr Unternehmen gebunden und machen Dienst nach Vorschrift. 16 Prozent haben innerlich bereits gekündigt. Lediglich 16 Prozent der Beschäftigten verspüren eine echte Verpflichtung ihrem Unternehmen gegenüber und arbeiten hoch engagiert. Die Beschäftigten bemängeln in der Umfrage vor allem, dass sie zu wenig Anerkennung am Arbeitsplatz erhalten oder ihre Meinung im Unternehmen nicht gehört wird. Andere sehen sich auf dem falschen Platz. Der Aussage „Mein Chef legt den Schwerpunkt auf meine Stärken und positiven Eigenschaften“ stimmten lediglich rund ein Drittel der Befragten zu. Rückblickend zur Entwicklung seit 2008 hat sich zwar der Anteil der innerlich Gekündigten von 20 auf 16 Prozent reduziert und die Gruppe mit hoher Bindung ist gewachsen. Dennoch lässt die hohe Quote mit wenig Bindung darauf schließen, dass die Begeisterung bei der Arbeit weitgehend auf der Strecke bleibt.

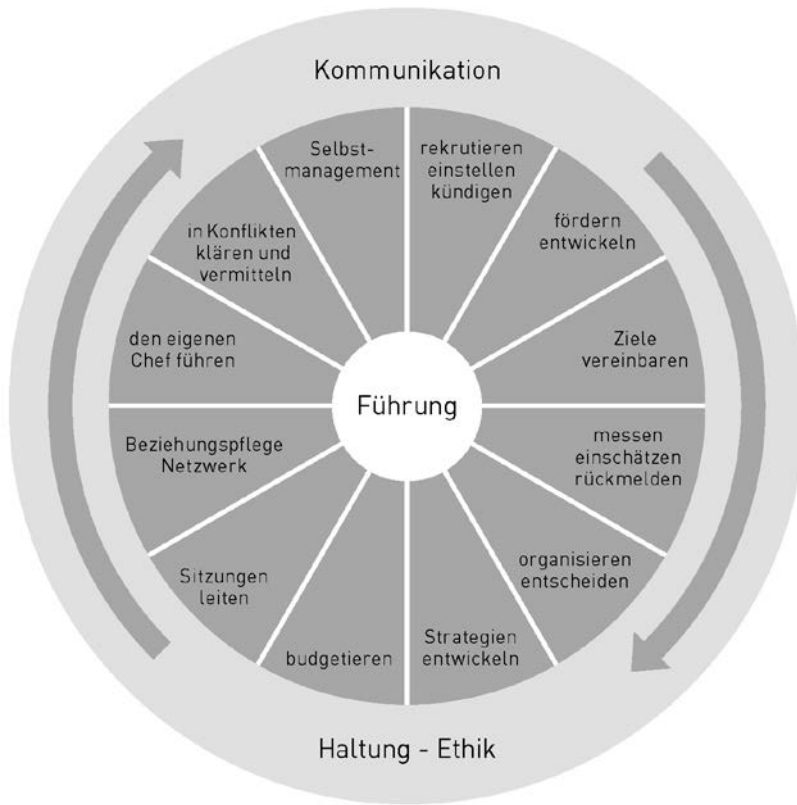
Ein wichtiger Hebel, um die emotionale Bindung am Arbeitsplatz zu erhöhen, ist der kontinuierliche Dialog zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden und dabei den Fokus auf die Stärken zu richten. Weiterhin bleibt offen, wie zufrieden und dauerhaft leistungsfähig Mitarbeitende unter wachsendem Leistungsdruck sind. Dem letzten Stressreport 2014 der Bertelsmann Stiftung zufolge liegt das größte Potenzial zur Stressprävention in einer Verbesserung der Führungsfähigkeit.<sup>1</sup>

Laut Medienberichten über Medikamentenmissbrauch am Arbeitsplatz bestätigt jeder 20. Arbeitnehmer, als Gesunder schon einmal mit aufputschenden, konzentrationssteigernden oder beruhigenden Arzneien nachgeholfen zu haben, um im Job mithalten zu können. Dies sind immerhin gut zwei Millionen Beschäftigte in Deutschland. Die Hälfte davon – bis zu 800.000 Menschen – nehmen regelmäßig und sehr gezielt diese Medikamente als Doping ein.<sup>2</sup>

Die Folgen sind wirtschaftlich bedeutsam. Die Quote der Fehltage liegt bei Beschäftigten mit geringer emotionaler Bindung an ihren Arbeitgeber bis zu vier Mal höher als bei loyalen Mitarbeitenden. Einem Unternehmen mit 1.000 Mitarbeitenden können so leicht jährliche Mehrkosten von einer halben Million Euro entstehen.

### 3.1 Führen heißt Handeln auf verschiedenen Ebenen

Die heutigen Anforderungen an Führungskräfte sind weit gespannt. Zum einen braucht es fachliches und methodisches Können. Zum anderen aber auch die Fähigkeit, ethische und soziale Aspekte im eigenen Tun und Handeln zu reflektieren und zu berücksichtigen. Daraus entsteht ein Fundament, eine innere Haltung, die sich auf das, was wir tun, auswirkt. Sie spiegelt sich auch in unserer Kommunikation wider und hat damit einen großen Einfluss darauf, wie wir Menschen in der Umsetzung unserer fachlichen und methodischen Fähigkeiten begegnen. Die folgende, vereinfachte Grafik zeigt die Vielfalt der Aufgaben, die jeder Mitarbeiter und Führungskräfte im Besonderen erfüllen müssen. Um dies erfolgreich zu tun, braucht es die Kooperation der Mitarbeitenden, Vorgesetzten, Kollegen und Kundinnen. Wir arbeiten in vernetzten Systemen und sind bis zu einem gewissen Grad voneinander abhängig. Wie aber können wir in diesen Systemen Kooperation bewirken? Die innere Haltung, die sich über unser Kommunikationsverhalten ausdrückt, spielt bei der Erfüllung unserer Aufgaben und beim Gewinnen von Mitwirkenden deshalb eine entscheidende Rolle.



Die Wertschätzende Kommunikation verbindet eine wertschätzende Haltung mit einer klaren Sprache. Je mehr wir uns unserer Sprache bewusst werden, desto besser können wir damit Einfluss nehmen und eine Kultur der Kooperation fördern.

*„Es reicht nicht, wenn unsere Manager großartige Wirtschaftsfachleute oder auch Techniker sind, wenn sie den Menschen, also ihren Kunden, längst aus dem Auge verloren haben.“*

Daniel Goeudevert

### 3.2 Klare Verständigung spart Zeit und Geld

Störungen und Konflikte gehören zum alltäglichen Miteinander. Produktiv genutzt, bewirken sie eine Horizonterweiterung und steigern die Qualität des Schaffens. Was jedoch Schaden anrichtet, sind nicht oder sehr spät angesprochene Konflikte. Die erste, 2009 durchgeführte Konfliktkostenstudie in Industrieunternehmen<sup>3</sup> aus Deutschland und der Schweiz zeigt, welche enorme finanzielle Belastung sowohl durch Kommunikationsprobleme und Personalwechsel entstehen als auch durch betriebsschädigendes Verhalten der Mitarbeitenden. Darin sind die Kosten für die alltäglichen kleineren und größeren Reibungsverluste noch gar nicht enthalten, da sie schwer zu beziffern sind.

Die Konfliktstudie wurde bei kleineren, mittleren und großen Industrieunternehmen durchgeführt und zeigt auf, dass jeder zweite Betrieb für ungelöste Konflikte und damit verzögerte Projekte, jährlich EUR 50.000 ausgibt. Jeder zehnte sogar über EUR 500.000 pro Jahr.

- In jedem Unternehmen kostet die Konfliktbewältigung 10 bis 15 Prozent der Arbeitszeit.
- Reibungsverlust, Konflikte oder Konfliktfolgen absorbieren 30 bis 50 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit von Führungskräften.
- Fluktuationskosten, Abfindungszahlungen und Gesundheitskosten aufgrund innerbetrieblicher Konflikte belasten Unternehmen jährlich mit mehreren Milliarden Euro.

Darauf aufbauend wurden seit 2011 im Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen gut gelöste Konflikte vorgestellt und die ersparten Konfliktkosten transparent berechnet.<sup>4</sup>

Wenn es uns gelingt eine Kommunikationskultur in Unternehmen zu etablieren, bei der Konflikte frühzeitig erkannt, offen angesprochen und in gegenseitiger Achtung gelöst werden, besteht ein erhebliches Potenzial, Kosten zu reduzieren und die frei werdenden Ressourcen können in Projekte fließen, die unsere Aufmerksamkeit brauchen.

*„Anstatt Dinge richtig zu tun, ist es effektiver, die richtigen Dinge zu tun.“*

Peter Drucker