

## Wertschöpfung durch Wertschätzung

Was braucht es, damit wir in Zeiten des Home-Office mit unseren Mitarbeiter\*innen verbunden und die Motivation erhalten bleiben?

Um Impulse für Antworten zu bekommen, trafen sich im März 2021 über 50 Teilnehmer\*innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zum online Themenabend des VDI Arbeitskreises Unternehmer und Führungskräfte.

Referent Bernward Clausing leitete den Abend mit einer Minute der Stille ein. Eine Anregung für das Ankommen und zur Ruhekommen zu Beginn eines (online) Meetings. Der nächste Impuls galt dem Thema Wertschätzung. Ein Begriff der viel mehr bedeutet als Loben – kennzeichnet Wertschätzung doch vor allem eine Haltung, mit der wir dem Leben und den Menschen begegnen. Eine kurze Körperübung offenbarte, wie Körper und Geisteshaltung miteinander korrespondieren und welchen Einfluss Gedanken und Haltung auf unsere Gefühle haben.

Das Gefühl von Kohärenz – dem Dreiklang aus Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit für unser Leben – ist für berufliches Wirken und damit auch für die Ausrichtung (virtueller) Teams wichtig. Denn Sinnhaftigkeit und Klarheit in den Zielen erzeugen Orientierung, stärken die Verbindung im virtuellen Team und erleichtern die Koordination. Basis gelingender Zusammenarbeit ist das Vertrauen, da virtuelles Arbeiten viele Führungskräfte vor diese sehr große persönliche Herausforderungen stellt: das Loslassen! Verantwortung tatsächlich übergeben und überlassen.

Um die Arbeit im Home-Office zu unterstützen, helfen Strukturen und Rollenklarheit wie auch Timeboxing und das Definieren von Aufgaben. Das erzeugt Klarheit und beugt damit späteren Kommunikationsproblemen und Konflikten vor. Denn auch virtuelle Projekte scheitern selten an der Technik – sie scheitern an unklaren Zielen, Anforderungen und Erwartungen. Damit wird die enorme Bedeutung guter Kommunikation klar: In Home-Office-Zeiten werden die Ohren zu unseren wichtigsten Kommunikationsinstrumenten. Und

Zuhören können zu einer der wichtigsten Führungskompetenzen. In der Summe geht es darum, Empathie zu entwickeln, um sich tatsächlich gut mit den Mitarbeiter\*innen im Home-Office zu verbinden. Um Empathie zu entwickeln, ist Achtsamkeit das Mittel der Wahl. Denn das sich Üben in Achtsamkeit schult unsere Aufmerksamkeit und Wahrnehmung und stärkt gerade in diesen aktuell unruhigen Zeiten unsere Resilienz.

Das Erzeugen und Erhalten von Motivation bedingt vor allem, demotivierende Faktoren zu beseitigen. Das Schaffen von passenden institutionellen Rahmenbedingungen ist eine zentrale Führungsaufgabe. Am besten gelingt das unter Einbeziehung der „Betroffenen“. Denn WeQ, die Schwarmintelligenz, ist effektiver und effizienter als der IQ einzelner Führungskräfte.

Insofern wandelt sich die Rolle der Führung immer mehr hin zur kollaborativer Führung. Führung, die Sinn stiftet, die voller Empathie für die ihr anvertrauten Mitarbeiter\*innen ist, die sich selbst durch die Übergabe von Verantwortung entlastet. Weniger Stress, mehr Spaß an der Arbeit und damit nicht zuletzt ein gesünderes und längeres Leben. Welche Führungskraft hält das nicht für erstrebenswert.



Bild: Bernward Clausing VDI

Bernward Clausing, bc-quadrat  
Christa Holzenkamp, Leitung VDI Arbeitskreis