



Wie Sie Ihre Mitarbeitenden motivieren (oder einfach ihre Arbeitsfähigkeit erhalten ...☺), ohne zu schleimen

„Mensch, du bist wichtig!“ – Was passiert, wenn man ein menschliches Grundbedürfnis ignoriert

Kleine Ursache – große Wirkung. Hubert Schmidtke fühlt sich gekränkt. Das Hallekehren empfindet er als unter seiner Würde – schließlich hatte er angesichts seiner langjährigen Firmenzugehörigkeit erwartet, von seinem Chef mit wichtigeren Aufgaben betraut zu werden. Stattdessen fühlt er sich nun auf das Niveau eines Azubis herabgesetzt, weil er normalerweise anspruchsvollere Aufgaben hat und für solche Reinigungsarbeiten in seinem Betrieb nur Auszubildende zuständig sind.

Eigentlich weiß er auch ohne ständiges Schulterklopfen, was er Wert ist und dass er einen guten Job macht – eben weil er normalerweise Tätigkeiten ausführen darf, die er und die Kollegen als wichtig ansehen. Aber als er zum Hallekehren abkommandiert wird, kippt seine Selbsteinschätzung: Plötzlich bezweifelt er, dass er in den Augen seines Chefs eine große Bedeutung für das Unternehmen hat. Er ist aber zu verletzt und zu stolz, um seinen Ärger hierüber direkt zu äußern. Stattdessen reagiert er mit Krankmeldung und innerer Kündigung: Er bringt sich nicht mehr fürs Unternehmen ein und sorgt mit seiner schlechten Stimmung für mieses Klima. Damit möchte er sich rächen für den aus seiner Sicht niederen Auftrag, der ihm die Botschaft vermittelt hat: „Schmidtke, Sie sind unwichtig!“

Hierbei handelt es sich aber um einen Irrtum: Der Vorgesetzte schätzt Herrn Schmidtke sehr wohl – eben darum gibt er ihm ja die Aufgabe, die Halle zu kehren. Aber: Er drückt seine Wertschätzung nicht verbal aus. Er setzt sie als selbstverständlich bekannt voraus – ein Fehler, der vielen Führungskräften unterläuft und der fatale Folgen kann, nicht nur bei Menschen wie Herrn Schmidtke. Hätte der Chef erklärt, warum das Hallekehren so wichtig ist und warum er diesen Auftrag gerade ihm gibt, dann hätte Herr Schmidtke wahrscheinlich anders reagiert. So aber bleibt Herrn Schmidtke nichts anderes übrig, als allein aus dem Auftrag auf seine Bedeutung für die Firma zu schließen. Damit ist der Boden für das grundlegende Missverständnis und seine gravierenden Folgen bereitet.

Sie sehen an dem Beispiel: Mangel an Wertschätzung kann krank machen. Er kann die Stimmung vergiften, die Motivation und damit die Produktivität gefährden und sogar den Krankenstand in die Höhe treiben. Auch in der Firma von Herrn Schmidtke ging die Fehlzeitenquote nach oben. Als ich das neulich einem Kollegen erzählte, fand der das Beispiel kolossal übertrieben – er wollte nicht glauben, dass ein so harmloser Vorfall so schwerwiegende Konsequenzen haben kann.

Wertschätzung und Wertschätzungsdefizite schlagen sich immer auf der körperlichen Ebene nieder. Das funktioniert nicht direkt, sondern über einen Umweg: Die Frage, wie wir ein Ereignis bewerten und wie wir emotional darauf reagieren, entscheidet über die körperlichen Reaktionen. Wie Abbildung 7.1 zeigt, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten, das auslösende Ereignis zu verarbeiten: Der Eine reagiert mit Hilflosigkeit. Bei ihm schüttet der Körper Cortisol aus – einen Stoff, der das Immunsystem schwächt, erkältungsanfällig macht und eng mit der Entstehung von Depressionen verbunden ist. Von außen erkennbar ist diese Reaktionsvariante oft an sozialem Rückzugsverhalten, hängenden Schultern und niedergeschlagenem Gesichtsausdruck.

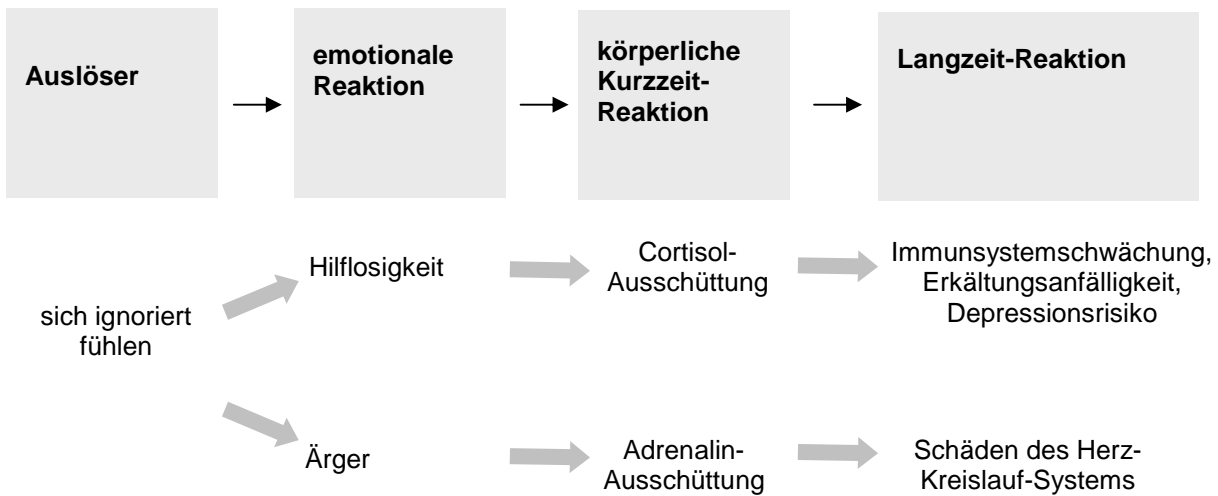


Abbildung: Unterschiedliche körperliche Reaktionen auf dasselbe auslösende Ereignis

Der Andere, wie Herr Schmidtke, reagiert auf denselben Auslöser mit Ärger – einem Gefühl, das mit rotem Kopf und Schwitzen einhergeht sowie mit vermehrter muskulärer Anspannung, Mangel durchblutung des Verdauungstraktes, schnellerem Pulsschlag und höherem Blutdruck. Den Ärger merkt man den Betroffenen oft an, etwa an einem wütenden Gesichtsausdruck oder an heftigen Verhaltensweisen wie dem Zuschlagen der Spindtür.

Fühlen wir uns dagegen gemocht und wertgeschätzt, so schüttet unser Körper Dopamin und Oxytocin aus – zwei Stoffe, die dafür sorgen, dass wir uns geborgen und aktiv fühlen können und dass wir Vertrauen haben. Ein weiterer körperlicher Aspekt der Wertschätzung: Es kann Endorphine freisetzen, wenn wir uns stolz fühlen – Endorphine wiederum überlagern Schmerzempfinden; das kennt jeder von sich, wenn Kopfschmerzen plötzlich nachlassen, nachdem die Lieblingsmannschaft ein Tor geschossen hat; genauso wie umgekehrt die Kopfschmerzen tatsächlich an Intensität zunehmen, sobald die Schwiegermutter ihren Besuch ankündigt oder der Sohn eine Fünf heimbringt.

Wertschätzung ist also ein Gesundheitsfaktor. Und zwar nicht nur auf der körperlichen Ebene! Die Weltgesundheitsorganisation definiert seit 1946: „Gesundheit ist der Zustand vollkommenen körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens – und nicht nur die Abwesenheit von Krankheit.“ Das bedeutet: Gesundheit umfasst durchaus auch psychische und zwischenmenschliche Aspekte – und die werden maßgeblich durch Wertschätzung beeinflusst! Wo Wertschätzung Mangelware ist, leidet der Mensch ... und damit auch das Unternehmen und die Führungskraft (Sie!), für die er tätig ist, denn:

$$\text{Leistung} = \text{Potenzial} - \text{Störung}$$

Ich weiß nicht, wer diese Formel erfunden hat, zitiere sie aber trotzdem ungeniert. Sie besagt: Menschen können nur dann ihr komplettes Potenzial abrufen, also Höchstleistung erbringen, wenn sie keine Störung erleben. Störung meint einerseits äußere Faktoren wie beispielsweise abstürzende Computer, nervende Kollegen, motzende Chefs, permanentes Telefonklingeln. Andererseits gibt es auch Faktoren, die von außen nicht sichtbar sind wie Arbeitsunlust, innere Kündigung, Kopfschmerzen, ablenkende Familienprobleme – und erwartete, aber vorenthaltene Wertschätzung!

Zwar können Vorgesetzte an den äußeren Faktoren oft kaum etwas ändern; so liegen etwa Familienprobleme nicht im Einflussbereich der Führungskräfte. Aber an den inneren Störungen können sie ansetzen. Ein wichtiger Hebel hierbei ist die Wertschätzung. Sie ist quasi die Führungskraft der Führungskraft und kann Störungen bis zu einem gewissen Maß kompensieren.



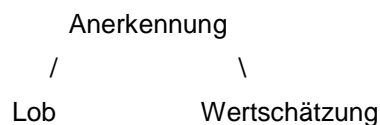
Jeder Mensch möchte ab und zu mal hören, dass er wichtig ist und dass es gut ist, dass er da ist. Das gilt für jedes einzelne Mitglied einer Fußballmannschaft ebenso wie für Menschen in einer Partnerschaft. Genauso verhält es sich auch in Unternehmen. Gerade in Bezug auf Wertschätzung scheint für viele Unternehmen das Motto zu gelten „Geiz ist geil“. Und das, wo sie doch nichts kostet. Die Befürchtung „Na, dann hält der bei der nächsten Gehaltserhöhung die Hand auf, nur weil ich einmal gesagt habe, er sei wichtig für die Firma“ ist in der Regel unberechtigt. Kleiner Realitäts-Check: Wenn Sie sich gerade mal in die Mitarbeiterrolle hinein versetzen – würden Sie selbst gleich mehr Lohn fordern, sobald Ihnen endlich einmal in Worten Wertschätzung entgegen gebracht wurde?! Vermutlich nicht.

Für die Kosten der Schäden, die durch Mobbing entstehen, liegen Zahlen vor – die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin etwa, die auch den Mobbing-Report 2002 herausgegeben hat, beziffert im Jahr 2005 die Kosten auf 11,2 Milliarden Euro für direkte Aufwendungen und 13,4 Milliarden Euro für indirekte Kosten als Folge des Produktionsausfalls.

Für die Kosten der Schäden, die durch Wertschätzungsdefizite entstehen, liegen meines Wissens keine Schätzungen vor – das Vorenthalten von Wertschätzung dürfte aber ein noch wesentlich kostspieligerer Faktor sein, denn hier fließen nicht nur die Schäden durch Mobbing ein, das ja auch Ausdruck mangelnder Wertschätzung ist, sondern auch viele Faktoren darüber hinaus. Ein solcher Faktor ist zum Beispiel der Produktivitätsverlust durch mangelndes Engagement – die Gallup-Studie 2005 beziffert allein hierfür den Wert mit 250 Milliarden Euro pro Jahr.

Nicht jede Führungskraft, die nicht mobbt, schätzt ihre Mitarbeiter wert – zwischen Mobben und Wertschätzen liegt eine weite Skala, angefangen beim weiten Feld der Nichtbeachtung. Nicht Mobben ist das Gegenteil von Wertschätzen, sondern Ignorieren! Und manchmal sind es die vermeintlich kleinen Dinge, die „krank machen“ und die Produktivität gefährden: Im Aufzug nicht begrüßt zu werden, bei einer Entscheidung nicht einbezogen oder nicht frühzeitig informiert zu werden, Bestellungen plötzlich nicht mehr selbst vornehmen zu dürfen und ähnliches.

Um es ganz klar zu sagen: Hier geht es nicht um Lob für gute Arbeit, sondern es geht um Wertschätzung der Person. Dabei ist folgende Unterscheidung sinnvoll: Anerkennung ist der Oberbegriff für Lob und Wertschätzung. Während sich Lob auf konkrete Leistungen bezieht, bezieht sich Wertschätzung immer auf den Menschen als Ganzes.



Menschen brauchen beides: Lobende Worte über ihre Tätigkeit und die Wertschätzung ihrer Person. Das zeigt z.B. auch die INQA-Studie 2005 (Initiative Neue Qualität der Arbeit) mit dem Titel „Was ist gute Arbeit?“. Hier wurden über 7000 abhängig und selbständig Beschäftigte zufällig ausgewählt und aufgefordert, ihre Anforderungen an „gute Arbeit“ zu benennen: Am viertwichtigsten (hinter der Verlässlichkeit des Einkommens, der Arbeitsplatzsicherheit und dem Spaß bei der Arbeit) finden die Befragten, dass ihr Vorgesetzter sie auch als Mensch wahrnehme und nicht nur als Arbeitskraft!

Herrn Schmidtke geht es nicht um die fehlende Anerkennung seiner Leistungen. Er weiß selbst, dass er normalerweise einen guten Job macht. Aber sein Wert für die Firma wird nicht gesehen – er als Mensch scheint unwichtig zu sein. Das Gefühl, nicht gesehen zu werden, kann ganz schön tief schmerzen. Eine mögliche Folge: Die Anwesenheitsquote leidet, sprich: Der Krankenstand steigt.

Der umgekehrte Weg funktioniert aber auch: Wertschätzung kann gesund machen! So berichtet etwa der Leiter des Instituts für gesundheitliche Prävention (IFGP) in Münster, Marc Lenze, auf einer Fachkonferenz zum „Gesundheitsfaktor Arbeit“: Ausländische Mitbürgerinnen und Mitbürger, die die Gelegenheit bekamen, sich und ihre Kultur den Kollegen im Rahmen einer Türkischen Woche oder Afrikanischen Woche vorzustellen, weisen danach wesentlich weniger Fehlzeiten auf als vorher.



Auch das zeigt wieder: Menschen wollen gesehen werden. Sie wollen stolz zeigen können, was und wer sie sind. Das soll nun nicht heißen, dass die ausländischen Kollegen vorher „blau gemacht“ haben, sondern dass die Wertschätzung, die sie in den Aktionen erfahren haben, ein Gesundheitsfaktor war, der ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz erhöht hat, etwa durch die oben beschriebene Endorphin-Freisetzung.

Wertschätzungsmangel kann krank machen: Er tut weh, er demotiviert und er reduziert die Arbeitsfähigkeit sowie die Arbeitsbereitschaft. Das gilt für Führungskräfte genauso wie für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

„Es geht gar nicht um Lob“ – Wie man das Grundbedürfnis nach Wertschätzung befriedigt

Wie aber macht man es nun richtig? Wie behandelt man Menschen so, dass sie sich wertgeschätzt fühlen? Die einfachste Antwort auf die Frage erhalten Sie, wenn Sie von sich selbst ausgehen: Wie möchten Sie selbst, dass man mit Ihnen umgeht? Wahrscheinlich möchten Sie auch ab und zu ein Wort des Lobes hören und damit die Bestätigung bekommen, dass Sie einen guten Job machen. Aber reicht Ihnen das? Vermutlich nicht ... Vermutlich wünschen Sie sich ab und an auch Äußerungen von Wertschätzung und haben eine Vorstellung davon, wie die aussehen könnten.

Das Problem liegt nicht darin, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Wertschätzung bewusst vorenthalten. Im Gegenteil: Viele Chefs wissen, dass sie von ihren Leuten abhängig sind und wie wichtig diese für die gemeinsame Zielerreichung sind. Aber: Viele Führungskräfte äußern ihre Wertschätzung nicht verbal. Sie denken – wie der Chef von Herrn Schmidtke –, dass der Mitarbeiter doch selber wissen sollte, wie wichtig er ist. Dieses Wissen setzen sie als selbstverständlich voraus.

Diese Haltung findet sich häufig auch im Privatleben. Wenn die Frau ihren Mann fragt: „Liebst du mich?“, und er antwortet: „Ja, Schatz, das weißt du doch!“, ist das weit weniger überzeugend als ein spontan geäußertes „Ich liebe dich!“ – im Unternehmen kommt erschwerend hinzu, dass kaum ein Mitarbeiter Sie fragen wird: „Chef, liebst du mich?“ Wissen Sie, was ich meine? Sie sollten nicht stillschweigend davon ausgehen, dass die oder der andere schon weiß, dass er oder sie wichtig ist für Sie. Sondern es ist wichtig, die Wertschätzung tatsächlich zu äußern – in Worten und Taten. Beide Aspekte sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

Grundsätzlich gilt: Je mehr Sie Ihre Wertschätzung in Handlungen ausdrücken können, desto glaubwürdiger werden auch Ihre wertschätzenden Worte klingen. Um auch hier wieder auf das Beispiel aus dem Privatleben zurückzukommen, diesmal ein bisschen unromantisch abgeklärt: Je mehr ein Mann in eine Frau investiert – beispielsweise Zeit, Geschenke, Blumen ... –, desto wertvoller wird (nicht nur: ist) sie für ihn eben dadurch. Sprich: Er erhöht ihren Wert, gerade indem er in sie investiert. Die Wertschätzung durch Zeit und Geld ist nicht nur Resultat der Vergangenheit, sondern Investition in die Zukunft: Er verspricht sich davon, dass sie in Zukunft Dinge tun wird, die sie für ihn noch wertvoller machen. Auf den Punkt gebracht: Nur was Sie schätzen, wird ein Schatz.

Genauso sollten Sie es mit dem Wertschätzungsvorschuss für Ihre Mitarbeiter handhaben, am besten schon direkt beim Eintritt ins Unternehmen: Einen individuell angepassten und gut ausgestatteten Arbeitsplatz vorzufinden, Aufgaben eigenverantwortlich übernehmen zu können, selber entscheiden zu dürfen – einen solchen Vorschuss werden viele Mitarbeiter als wertschätzend empfinden. Und danach gilt: Menschen wollen gesehen werden – nicht überwacht ...



Wenn Sie mögen, testen Sie mal den „smart start“ als Einstieg in den nächsten Arbeitstag: Echten Blickkontakt bei der Begrüßung. Also beim Handschlag wirklich in die Augen gucken. Das hört sich einfacher an, als es ist. Wir spüren genau, ob das Gegenüber uns „wirklich sieht“, oder ob er oder sie mit den Gedanken schon wieder beim Thema statt bei uns als Person ist. Nehmen Sie sich zwei Sekunden Zeit – zwei Sekunden sind ganz schön lang –, zum Beispiel wenn Sie morgens das Büro betreten und einen Ihrer Mitarbeiter begrüßen. Kein einfaches Händeschütteln oder Kopfnicken im Vorübergehen, sondern nehmen Sie schon beim Näherkommen Ihr Gegenüber wahr: Wie sieht der Mensch vor Ihnen aus? Vielleicht können Sie erkennen, wie es ihm heute geht. Eventuell gibt es Hinweise in Kleidung, Haltung oder Gesichtsausdruck, aus denen Sie schließen können, wie er gestimmt ist. Bleiben Sie stehen und schauen ihm aufmerksam in die Augen. Falls Sie ihm die Hand geben: Wie wirkt der Händedruck auf Sie? Vielleicht merken Sie, ob der andere sich freut, Sie zu treffen. Das Lächeln kommt dabei von ganz allein ...

Wie soll eine Führungskraft Wertschätzung bewusst in Handlungen zum Ausdruck bringen? Die folgenden sieben Tipps wurden von Teilnehmern in meinen Seminaren als Antworten auf diese Frage genannt:

1. Achten Sie auf Ihre Umgangsformen

Bedanken Sie sich – ebenfalls mit „echtem“ Blickkontakt und bei besonderen Anlässen auch mal mit Handschlag. Viele Mitarbeiter beklagen: Ihre Führungskräfte würden ihre Tätigkeiten „als selbstverständlich“ hinnehmen, und normale Umgangsformen wie das „Bitte-“ und „Danke-Sagen“ seien vom Aussterben bedroht. Auch die Körperhaltung ihrer Chefs sei häufig unflätig. Hier hilft die Testfrage: Dürfte Ihr/e Mitarbeiter/in auch so sitzen oder fänden Sie das unverschämt? Und ganz selten nur hätten Führungskräfte das Rückgrat, sich zu entschuldigen, wenn ihnen mal ein Fehler unterlaufen sei – dabei nötigt gerade das Entschuldigen vielen Mitarbeitern echten Respekt ab; die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft intensiviert sich oft merklich, wenn der Chef sich entschuldigt!

2. Zeigen Sie Interesse

Denken Sie an kranke Mitarbeiter/innen, z.B. in Form einer handgeschriebenen Genesungskarte, und gratulieren Sie bei Geburtstagen und Jubiläen. Oft müssen Sie sich diese Info erst besorgen, aber damit zeigen Sie, wie wichtig Ihnen Ihre Mitarbeiter/innen sind. Sie können sich nach Freizeitaktivitäten am Wochenende erkundigen – so zeigen Sie Ihr Interesse am Menschen im Mitarbeiter, ebenso wie mit Willkommensgesprächen nach der Rückkehr aus Urlaub, Krankheit oder Fortbildung. Wichtig ist, dass Sie diese Gespräche mit allen führen, nicht nur mit denen, die Ihrem Herzen ohnehin besonders nahe stehen.

3. Kümmern Sie sich

Mit dem Aufstellen von Obstkörben oder Wasserspendern signalisieren Sie beispielsweise, dass Ihnen die Grundbedürfnisse Ihrer Mitarbeiter wichtig sind. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter/innen in mehrfacher Hinsicht: Sorgen Sie zum Beispiel sofort für Abhilfe, wenn ein/e Mitarbeiter/in sich beschwert, etwa über zu laute Lüftungsgeräusche des PCs. Unterstützen Sie Ihre Mitarbeiter/innen beim beruflichen Vorankommen, das gilt auch für ihre Weiterbildungsideen. So bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie ihnen viel zutrauen und an sie glauben.

4. Seien Sie sichtbar

Und ansprechbar. Nicht immer, aber an jedem Tag zu bestimmten Zeiten. Wenn Sie jetzt gerade im Moment nicht gesprächsbereit sind: Vereinbaren Sie einen konkreten Termin für später. Viele Mitarbeiter werten es als Ausdruck von Wertschätzung, wenn Sie zu ihnen hingehen, statt die Mitarbeiter/innen zu sich zu zitieren.



5. Tun Sie etwas fürs Team

Kochen Sie den Kaffee fürs Team, und schenken Sie ihn auch ein. Demonstrieren Sie auch vor anderen, für wie fähig Sie Ihre Mitarbeiter/innen halten. Sprechen Sie noch früher mit potenziell Frustrierten, und achten Sie darauf, dass nicht ein/e Mitarbeiter/in alle anderen tyrannisiert.

6. Machen Sie sich durchschaubar

Sagen Sie, was Sie meinen, und meinen Sie, was Sie sagen – dann werden auch Ihre Mimik, Gestik und Worte übereinstimmen. So werden Sie für Ihre Leute fassbar, als Mensch mit Gesicht und Gefühlen. Das Einhalten gegebener Zusagen sollte für Sie selbstverständlich sein. In Bezug auf Unternehmensentscheidungen gilt: Auch eine Information über Zwischenstände oder über „es ist noch nichts entschieden“ ist eine wichtige Information. Sagen Sie auch, *wenn* Sie nichts sagen dürfen, *dass* Sie nichts sagen dürfen.

7. Seien Sie pünktlich

Zeigen Sie Hochachtung vor der Zeit Ihrer Mitarbeiterinnen! Das heißt vor allem: Pünktlich sein. Viele Führungskräfte sehen es – aus Sicht der Mitarbeiter – als ihr Unrecht an, sogar zu den Meetings zu spät zu kommen, die sie selbst angesetzt haben. Wenn Sie es nicht schaffen, sollten Sie eine Erklärung liefern. Aber noch mal: Seien Sie pünktlich.

Und verbal? Wenn Sie Ihre Wertschätzung mit Worten ausdrücken wollen, können die folgenden Punkte Sie dabei unterstützen:

Damit Ihr Mitarbeiter nachvollziehen kann, dass er wichtig für Sie ist, können Sie seinen Beitrag zum Abteilungsergebnis bewusst machen – Ihnen und ihm. So stärken Sie das Selbstwertgefühl Ihrer Mitarbeiter. Eine Studie der Betriebskrankenkassen zeigt, dass Mitarbeiter dann ein stärkeres Selbstwertgefühl aufweisen, wenn sie sich sozial unterstützt fühlen. Das heißt, wenn sie das Gefühl haben, ihr Vorgesetzter ist für sie ansprechbar, er stärkt ihnen den Rücken und reißt ihnen bei Fehlern nicht gleich den Kopf ab. Warum sich ein stärkeres Selbstwertgefühl Ihrer Mitarbeiter auch für Sie lohnt? Weil Ihre Leute sich dann mehr zutrauen und engagierter auch an neue Dinge heranwagen. Geben Sie daher jedem Mitarbeiter das Gefühl, ein wertvoller Mensch zu sein. Ganz unabhängig von der Person werden Sie damit ein Produktivitätsfeuerwerk entfachen. Man kann es auf den Punkt bringen: „Schätze dein Team, und es ist egal, wer dazu gehört!“ Das Selbstwertgefühl stärken Sie zum Beispiel, indem Sie an vergangene Erfolge erinnern.

Eigene Verantwortungsbereiche und selbständig getroffene Entscheidungen werden ebenfalls häufig als Ausdruck von Wertschätzung empfunden – aber nicht von allen: Es gibt durchaus Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einfach anders ticken und zufrieden sind, wenn sie dieselbe routinierte Tätigkeit ausüben dürfen wie schon seit Jahren. Andere wiederum lechzen nach Möglichkeiten, sich weiter zu entwickeln und zeigen zu können, was in ihnen steckt. Um zu wissen, wer wie tickt, müssen Sie Ihre Mitarbeiter abermals bewusst beobachten.

Auch das Geben von Feedback stellt eine Form von Wertschätzung dar: Es gibt kaum etwas Verunsichernderes als vorenthaltene Rückmeldung zu Leistungen. Menschen werden orientierungslos und angespannt, wenn sie nicht wissen, wie ihr Vorgesetzter ihre Arbeit einschätzt – das gilt auch für die Zeit zwischen den Mitarbeiterjahrgesprächen. Einmal pro Jahr Feedback zu bekommen, das reicht einfach nicht.

Wertschätzung zeigt sich in Taten und Worten – gerade bei letzterem tun sich viele Führungskräfte schwer. Es weiß aber kaum jemand von selbst, dass er geschätzt wird. Je stärker eine Führungskraft ihre Wertschätzung in Handlungen ausdrücken kann, desto glaubwürdiger werden auch ihre wertschätzenden Worte klingen.



„Der hat wohl wieder ein schlaues Buch gelesen!“ – Wie Sie Peinlichkeiten vermeiden

Wenn man Herrn Schmidtke zweimal pro Woche sagen würde „Schmidtke, Sie sind wertvoll für unser Unternehmen!“, würde er vermutlich die Augenbrauen hochziehen und fragend gucken. Im besten Fall würde er denken, „der Chef hat wohl wieder ein schlaues Buch gelesen“ oder „der war mal wieder auf einem Seminar“. Wahrscheinlicher aber ist, dass er sich verarscht fühlt. Wie kommt das?

Abgesehen davon, dass sein Vorgesetzter auch inhaltlich nicht korrekt handelt und die Empfehlungen des Seminars oder Buches ein bisschen zu übertreiben scheint: Das neue Verhalten passt offenbar nicht zu ihm. Es wird von den Mitarbeitern als fremd empfunden, wirkt unauthentisch und damit aufgesetzt: Nur wenn wir spüren, das Gegenüber meint es Ernst, können wir Wertschätzung auch annehmen. Andernfalls verpufft die motivierende Wirkung der eigentlich gut gemeinten wertschätzenden Äußerungen, und der Schuss geht sogar nach hinten los: Wir fühlen uns nicht wirklich wahrgenommen und empfinden die wertschätzend gedachten Äußerungen als bloßes Mittel zum Zweck – wir sollen aber nicht dressiert werden, und schon gar nicht durch Aussagen, die geeignet wären, uns im Herzen zu berühren, wenn sie denn Ernst gemeint wären.

Dass Worte wie „Schön, dass Sie bei uns sind!“ auch missbraucht werden können, zeigt Reinhard K. Sprenger eindrucksvoll in „Mythos Motivation“: Er saß abends in einer Hotelbar, in der zeitgleich eine firmeninterne Feier stattfand. Im Verlauf der Feier sagte ein Vertreter der Firmenleitung eben diesen Satz zu jedem anwesenden Unternehmensmitglied – und auch zum zufällig ebenfalls gerade in der Bar befindlichen Reinhard Sprenger ... Die demotivierende Wirkung, die dieser Vorfall auf die Unternehmensmitglieder gehabt haben dürfte, lässt sich nur erahnen.

Grundsätzlich gilt: Wenn Sie sich schwer tun, Ihre Wertschätzung des Mitarbeiters ihm gegenüber in Worte zu fassen, dann sollten Sie mit Handlungen als Ausdruck von Wertschätzung beginnen – aber es nicht dabei belassen.

Die Ehefrau kann leichter erahnen, dass sie geliebt wird, wenn sie ab und an Symbole wie einen Rosenstrauß, eine kleine Schmuckschachtel oder – Sparvariante – eine Karte mit roten Herzen bekommt. Ihr Verlangen nach verbalen Liebesbeweisen wird dann etwas geringer ausfallen, vollkommen verschwinden wird es aber vermutlich nie ...

Auch Sie als Führungskraft können – zumindest zeitweise – zu Symbolen greifen, die Sie durch unterstützende Worte begleiten. Das kann so etwas sein wie die Ehre, mit dem wichtigsten Kunden persönlich verhandeln zu dürfen, die Betriebsfest-Eröffnungsrede zu halten oder den neuen Bürotrakt einzuweihen. Wenn bei solch wichtigen Aktionen Sie als Führungskraft oder gar Geschäftsführer sich bescheiden zurückhalten, kann das in den Augen Ihrer Mitarbeiter als Ausdruck von Wertschätzung verstanden werden – auf Nummer Sicher gehen Sie aber erst dann, wenn Sie die Einladung hierzu wenigstens durch einen Satz begleiten wie „Sie sind der richtige Mensch dafür!“ oder eben tatsächlich „Als Ausdruck dafür, wie wichtig Sie fürs Unternehmen sind ...“.

Sie kämen sich künstlich vor, wenn Sie plötzlich Sätze äußern sollten, wie „Schön, dass Sie da sind“? Dann sollten Sie sich damit – erst mal – zurückhalten und zunächst an Ihrer Haltung arbeiten. Sagen Sie nur, was Sie wirklich empfinden. Ihr Gegenüber spürt genau, ob Sie es Ernst meinen. Es muss zu Ihnen passen. Und wenn zu Ihnen eben eher ein Satz passt wie „Schmidtke, so alles in allem bin ich nicht völlig unzufrieden damit, Sie in der Firma zu haben“, dann ist das immerhin ein Anfang ...

Ein weiterer Tipp zur Vermeidung der Schleimfalle: Sie können sich rückversichern, zum Beispiel mit Worten wie „Sie gucken so, als würden Sie denken, ich schleime“. Wenn Sie auf diese Weise das gefürchtete Kind beim Namen nennen, nehmen Sie Ihrem Gegenüber den Wind aus den Segeln. Wichtig ist dabei, jeden Anschein von Ironie zu vermeiden. Aus Unsicherheit sagen wir manchmal Sätze wie „Na, habe ich jetzt bei Ihnen genug Schleimpunkte gesammelt?“ Das wirkt dann so, als ginge es uns ums Gut-Wetter-Machen und als wären unsere anerkennenden Worte nur Mittel zum Zweck gewesen.



Sprechen Sie einen Aspekt an, den der Mitarbeiter vermutlich selbst als wichtig erachtet – das hat den Vorteil, dass es Ihre Beobachtungsaufgabe schult. So wird z.B. eine Mitarbeiterin erfreut reagieren, wenn Sie sie als Seele des Teams bezeichnen, während eine andere eher stolz ist auf ihre Zuverlässigkeit oder ihr Organisationstalent; die zweite Mitarbeiterin wäre vermutlich zumindest irritiert, wenn sie als „emotionaler Mittelpunkt der Gruppe“ bezeichnet würde. Wenn Sie sich dabei trotz Beobachtungsvorlauf unsicher fühlen, können Sie diesen Punkt delegieren: „Wie sehen Sie denn selbst Ihre Rolle in unserem Team?“ Wenn die Aussage der Mitarbeiterin mit Ihren Beobachtungen übereinstimmt, können Sie sie mit einem Lächeln bestätigen, also etwa: „Ja, ich habe auch den Eindruck, dass Sie für die Azubis der Fels in der Brandung sind!“ So lässt sich ausschließen, dass Ihre Äußerung am Empfinden der Mitarbeiterin vorbei geht. Als Schleimerei empfindet man eine Aussage immer dann, wenn man sie als unecht bewertet oder selber innerlich nicht damit übereinstimmt. Daher ist das Anerkennung-Delegieren ein sinnvoller Tipp, um der Schleimfalle zu entgehen.

Was ist nun aber, wenn Sie einen Mitarbeiter einfach nicht abkönnen? Hier hätten Sie vermutlich das Gefühl, sich zu verbiegen und ihm und sich etwas vorzumachen. Dann sollten Sie es in einem ersten Schritt bei Höflichkeit, Anstand und Respekt im Umgang mit einander belassen! Und zwar so lange, bis Sie Aspekte an ihm entdeckt haben – das Hinsehen kann Ihnen niemand abnehmen –, die Sie wertschätzen können. Hier lautet also die Empfehlung: Kultivieren Sie Ihre wertschätzende Haltung (vgl. Kapitel 12). Loben können Sie den Mitarbeiter in der Zwischenzeit natürlich trotzdem – wie wir vorhin gesehen haben, bezieht sich Lob ja auf konkrete Leistungen, die erbracht wurden.

Ihre Angst, in die Schleim-Falle zu tappen, sollte Sie nicht dazu verleiten, einen weiten Bogen um wertschätzende Äußerungen zu machen. Denn wie das Beispiel des Herrn Schmidtke zeigt: Wenn Sie gar nichts Derartiges über Ihre Lippen zu bringen, könnten die Folgen fatal sein – für den Mitarbeiter, für das Unternehmen und für Sie selbst. Achten Sie einfach darauf, wertschätzende Worte nie als Mittel zum Zweck zu missbrauchen. Wenn Ihre Äußerungen authentisch sind, Sie also selbst daran glauben, und sie zusätzlich durch wertschätzende Handlungen unterstrichen werden, kann nichts schief gehen – und es lohnt sich für alle.

Wertschätzende Aussagen dürfen nie als Mittel zum Zweck missbraucht werden – sie gehen sonst nach hinten los. Zur Vermeidung der Schleimfalle gilt: Symbole einsetzen und das Äußern von Anerkennung delegieren. Höflichkeit, Anstand und Respekt verdienen alle – auch die Ungeliebten.

„Da kommt auch was zurück!“ – Was Sie davon haben, Ihre Mitarbeiter wertzuschätzen

Wenn es Ihnen gelingt, die Wertschätzung, die Sie für Ihre Leute empfinden, glaubwürdig zu äußern, profitieren Sie sogar doppelt: Einmal als Führungskraft, nämlich indem Sie mit einem besseren Klima, stärkerem Engagement, weniger Krankheitstagen und höherer Produktivität belohnt werden. Und zweitens – vielleicht für Sie noch wichtiger – profitieren Sie als Mensch: Sie ernten selbst Anerkennung, von Ihren Mitarbeitern und im Idealfall auch von Ihrem Chef ... Beide Aspekte werden im Folgenden näher beleuchtet.

Menschen, die sich von Ihnen wertgeschätzt fühlen, werden sich dafür bei Ihnen bedanken – nicht verbal, aber indem sie ein Höchstmaß an Motivation und echtem Einsatz zeigen. Ihre Leute werden viel auf sich nehmen Ihnen zuliebe. Sie merken das zum Beispiel an der größeren Bereitschaft zu Überstunden, ohne dass kleinlich jede Viertelstunde notiert wird; oder daran, dass bei Betriebsfeiern plötzlich mehr Leute anwesend sind und sich auch stärker einbringen bei der Vorbereitung und Gestaltung des Festes; oder daran, dass Sonderschichten plötzlich kein Problem mehr sind. Diese Bereitschaft zur Mehrarbeit und zum stärkeren Engagement sollten Sie nicht ausnutzen, aber sie können Sie nutzen. Dies gilt insbesondere in Umstrukturierungen:



Gerade in Zeiten von Veränderungen ist die Gefahr groß, dass Mitarbeiter verunsichert und mit Rückzug reagieren und im Falle wiederholter Veränderungen in die innere Kündigung fliehen. Auch wenn Sie nicht für die Veränderungen und Umstrukturierungen verantwortlich sind, müssen Sie als Führungskraft normalerweise die Folgen ausbaden, und das ist leider häufig die innere Kündigung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Sie erscheinen zwar am Arbeitsplatz, aber eigentlich nur körperlich. Körperliche Anwesenheit alleine sollte Ihnen aber nicht reichen. Zwar erfüllen Sie vielleicht Ihre Zielvereinbarung, wenn Sie die Anwesenheitsquote um einen Prozentpunkt erhöhen. Aber letztlich ist das eigentliche Ziel aller Zielvereinbarungen die Produktivität – und dabei nützt es Ihnen wenig, wenn Ihre Mitarbeiter zwar körperlich anwesend, aber mit den Gedanken ganz woanders sind und einfach ihre Zeit absitzen; oder wenn sie – im Dienstleistungssektor – mit offensichtlich schlechter Laune in den Kundenkontakt gehen. Der Weg aus der inneren Kündigung führt nur übers Herz ... Nur mit echter Wertschätzung können Sie ihre Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten vor der inneren Kündigung bewahren und sicher sein, dass – entsprechend der oben dargestellten Formel – Leistung = Potenzial ist.

Ihre Mitarbeiter werden auch mit Belastungen besser klar kommen. Auch das ist gerade in Zeiten von Veränderungen wichtig. Denn bei neuen Aufgabenbereichen oder -inhalten, neuen Teamzusammensetzungen, neuen Räumlichkeiten reagieren Menschen reflexartig mit Verunsicherung. Sie sind angespannt, schlafgestört, konzentrationsgemindert, trauen sich nicht mehr so viel zu und sind krankheitsanfälliger – stabile soziale Beziehungen, und dazu gehört eben im Idealfall auch die zum Vorgesetzten – fungieren hier als ein wirksames Gegengift, denn sie geben Sicherheit. Studien belegen, dass die oben bereits erwähnte soziale Unterstützung tatsächlich als Belastungspuffer fungiert: Das Belastungsempfinden ist deutlich reduziert, wenn Menschen wissen, es gibt jemanden, auf den sie sich verlassen können – indem er sie mental unterstützt oder einfach nur ein offenes Ohr hat. Wertschätzung als ein Aspekt sozialer Unterstützung ist dabei wie eine Kraftquelle. Und diese Ressource liegt zu weiten Teilen in der Hand der Führungskraft, auch wenn Sie an den Belastungen, denen Ihre Leute ausgesetzt sind, nicht viel ändern können. Wertschätzung macht Ihre Leute stärker im Umgang mit den Belastungen ...

Und es fällt leichter, sich über Sachthemen kontrovers auseinander zu setzen, wenn man sich vom Gegenüber wertgeschätzt fühlt. Dann kommen Konflikte direkt auf den Tisch, und die Gefahr, dass sie sich auf der Beziehungsebene verfestigen und wohlmöglich negative Folgen für die gemeinsame Zusammenarbeit haben, wird deutlich reduziert. Das zeigt sich dann nicht nur an Ihrem Umgang mit den einzelnen Mitarbeitern, sondern auch am Miteinander im Team. Genauso wie man sagen kann, dass Abwertung und Lästerei sich wie ein ansteckender Virus verhalten, gilt auch: Wertschätzung ist ansteckend. Der Umgang miteinander wird insgesamt positiver und konstruktiver. Auch das erleichtert Ihnen Ihren Job als Führungskraft ungemein.

Sie profitieren – eigentlich ein kaltes Wort für eine schöne Sache – aber auch als Mensch. Das Schönste: Es kommt etwas zurück! Wenn Sie großzügig sind mit Wertschätzung und Anerkennung für andere werden Sie auch mit gleicher Münze bezahlt. Sicher: Sie müssen erst mal einen Vorschuss gewähren. Aber das lohnt sich, denn Sie werden nur sehr selten enttäuscht: Die meisten Menschen werden Ihnen offener und ebenfalls wertschätzender begegnen als vorher. Das gilt auch im Umgang mit Kollegen. Und auch Sie selbst fühlen sich ganz sicher wohler in einem Team, das Ihnen wichtig und ans Herz gewachsen ist. Natürlich ist es nicht Ihr primäres Ziel, beliebt zu sein – aber doch ein angenehmer Nebeneffekt, oder?

Sie werden so zu einem Chef, für den man gerne arbeitet. Man freut sich, Sie zu sehen. Das erkennen Sie schon an der Mimik, mit der Ihre Leute morgens zur Tür hereinkommen: Offene, freundlicher Gesichter sprechen dafür, dass Sie als Führungskraft einen guten Job machen. Und vielleicht bekommen Sie sogar wirklich Sätze zu hören wie „Gut gemacht, Chef!“ ... Im Idealfall gibt es also tatsächlich „Applaus für den Chef!“



Vielleicht interessiert es Sie ja auch, wie es mit Herrn Schmidtke weiterging? Fast so wie im eben beschriebenen Idealfall: Es gab ein Gespräch unter vier Augen. Hierin wurden die Missverständnisse geklärt, und der Chef versicherte Herrn Schmidtke seiner besonderen Wertschätzung. Danach ging Herr Schmidtke ohne große Worte wieder an die Arbeit. Seine Leistungsbereitschaft war wieder genauso ansteckend wie zuvor sein Frust. Es dauerte nicht lang, und Produktivität und Krankenstand waren wieder im Lot. Als hätte es die Episode mit dem Hallenkehren-Müssen nie gegeben ...

Wertschätzung bewahrt Mitarbeiter vor innerer Kündigung, verbessert ihre Belastbarkeit, ihr Engagement, das Teamklima und die Produktivität. Davon profitiert die Führungskraft als Führungskraft und als Mensch.