

Wertschätzung als Führungsaufgabe

Der Mitarbeiter ist es wert

Eine Studie der Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA an über 5.000 Arbeitsplätzen brachte es auf den Punkt: Gute Arbeit – das bedeutet für Erwerbstätige, von ihren Vorgesetzten auch als Mensch gesehen zu werden und nicht nur als Arbeitskraft.

In der Realität gilt auch für den öffentlichen Dienst: Viele Menschen fühlen sich am Arbeitsplatz nur noch als Verschiebemaschine. Umstrukturierungen, befristete Arbeitsverträge, „Personalanpassungsmaßnahmen“ lassen Führungskräfte wie Mitarbeiter nicht unberührt. Wo nur Zahlen, Daten und Fakten eine Rolle spielen, findet der Mensch immer weniger Beachtung. Letztlich ist es aber der Mensch, der die Leistung für die Zahlen, Daten und Fakten erbringt.

Ein Mittel gegen die innere Kündigung

Wo sich der Mitarbeiter nicht wertgeschätzt fühlt, sondern nur noch als „Kostenfaktor“ im Betrieb, revanchiert er sich auf seine Art. Seine Bereitschaft zu Überstunden lässt nach,



Foto: fotolia.de

Der persönliche Kontakt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter schafft Vertrauen.

er macht nur noch Dienst nach Vorschrift und begibt sich auf den Weg in die innere Kündigung. Dann ist er zwar körperlich anwesend, bringt sich aber nicht wirklich ein. Eine Situation, die Führungskräfte vor besondere Herausforderungen stellt, insbesondere in Zeiten von Umstrukturierungen. Sie müssen vermitteln „Mensch, wir brauchen Dich!“ und zugleich Mitarbeiter entlassen und diesen damit sagen „Wir brauchen Dich nicht mehr“. Ein Vorgesetzter, der wieder einmal lang gediente Mitarbeiter in die Personal-Service-Agentur seines Unternehmens entsenden sollte, fasste es so zusammen: „Da kann ich ja morgen nicht mehr in den Spiegel schauen.“

Den Spagat kann eine Führungskraft nur schaffen, wenn sie die Wertschätzungsdefizite auf der organisatorischen Ebene durch Wertschätzung auf der Mensch-zu-Mensch-Ebene auf fängt. Dazu gehört auch, dass sie die notwendigen Veränderungsmaßnahmen frühzeitig mit den Betroffenen bespricht.

Lob und Kritik spornen an

Mitarbeiterbefragungen zeigen hierarchiestufen- und unternehmensübergreifend: Beklagt wird ein Mangel an Lob. Bei genauer Analyse zeigt sich, dass viele Menschen Lob, aber auch Hinweise auf Fehler oder Verbesserungspotenzial, als Orientierungshilfe benötigen. Sie wollen wissen, wo sie stehen und wie ihre Leistung bewertet wird. Davon unabhängig sehnt sich jeder Mensch nach Wertschätzung. Die Akzeptanz der eigenen Person stärkt das Selbstbewusstsein und motiviert für die beruflichen Aufgaben. Motivierte Mitarbeiter erbringen auch die Leistung, die ihrem Potenzial entspricht. Man kann sagen: Wertschätzung ist die Führungskraft der Führungskraft.

Wertschätzung ist ein Gesundheitsfaktor

Wertschätzung ist auch ein Gesundheitsfaktor. Im Bereich des Gesundheitswesens wurde beispielsweise nachgewiesen, dass unsensibles Auftreten, Respektlosigkeit und unfaire Gesten ihrer Chefs bei Krankenschwestern zu einem steigenden Blutdruck um bis zu 20 Prozent führen. Menschen, die sich wertgeschätzt fühlen, sind belastbarer, also bei Stress nicht so leicht aus der Bahn zu werfen. Das ist wichtig, gerade wenn eine Führungskraft an den belastenden Verhältnissen nur bedingt etwas ändern kann.

Wertgeschätzte Mitarbeiter haben weniger Ängste, zeigen eine höhere Konzentrationsfähigkeit und weisen weniger Fehlzeiten auf.

Weitere Informationen

„Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen“, Studie im Auftrag der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Endbericht 2006 (abrufbar unter www.inqa.de)

Wertschätzung äußern – 6 „Regeln“

- ▶ Seien Sie höflich und pünktlich. „Unpünktlichkeit ist das Vorrecht des Chefs“ – diese weit verbreitete Meinung übersieht: Auch Mitarbeiter wollen ihre Zeit sinnvoll nutzen.
- ▶ Begrüßen Sie Mitarbeiter auch mal mit Handschlag. Auch ein Kopfnicken im Vorübergehen ist eine Form von Begrüßung, aber nur ein Handschlag bringt Menschen in echten Kontakt.
- ▶ Nehmen Sie Anliegen ernst und kümmern Sie sich. Wer sich zum Beispiel darüber beschwert, dass das Lüftungsgeräusch seines PC zu laut ist, freut sich über eine rasche Erledigung seines Wunsches.
- ▶ Gratulieren Sie (allen) zum Geburtstag und zu Jubiläen. Mitarbeiter, die anlässlich ihres 35. Firmen- oder Dienstjubiläums selber in der Personalabteilung nachfragen müssen, fühlen sich unwichtig.
- ▶ Delegieren Sie auch wichtige Aufträge. Wer mit bedeutenden Aufgaben betraut wird, fühlt sich wertgeschätzt und revanchiert sich meist mit besonders zuverlässiger Erledigung.
- ▶ Delegieren Sie die Anerkennung. Fragen Sie den Mitarbeiter selbst, wie er seine Leistung einschätzt. Wenn er sagt „Passt schon“ und Sie dies lächelnd verstärken (ja, ich habe auch den Eindruck, der Auftrag ist Ihnen gut gelungen), verhindern Sie jeden Schleimereiverdacht.

Respekt und Anerkennung offen zeigen

Grundsätzlich gilt, dass Wertschätzung echt sein muss. Worte und Taten sind gleichermaßen wichtig und beide müssen übereinstimmen. Viele Führungskräfte setzen es allerdings als selbstverständlich voraus, dass ihre Mitarbeiter sich von ihnen respektiert und anerkannt fühlen. Insbesondere in männerdominierten Bereichen herrscht die Einstellung vor „Das weiß er doch selbst, dass ich mich hundertprozentig auf ihn verlasse.“ Das ist aber nicht der Fall. Die Bestätigung, ein „wichtiger Mensch“ zu sein, kann man sich immer nur zum Teil selbst geben, der andere Teil muss von außen kommen (siehe Infokasten: „Wertschätzung äußern“). Im Betrieb merkt man das beispielsweise an Fragen wie „Welche Abteilung erhält jetzt als erste ... (z. B. den neuen Sonnenschutz oder die Klimaanlage)?“

Wenn Vorgesetzte ihren Mitarbeitern eher reserviert gegenüberstehen, mit Lob und Anerkennung sparen, dann hat dies häufig seine Ursache in mangelnder Selbstwertschätzung. Jedem Menschen das Gefühl geben, ein wertvoller Mensch zu sein, heißt daher auch: zunächst sich selbst.

*Dr. Anne Katrin Matyssek,
do care!, Düsseldorf*