

Die *Leistung* der anderen anerkennen

Management-Berater plädieren für einen Führungsstil, der auf Wertschätzung basiert. Dann kann sich der Chef auf seine Mitarbeiter verlassen

HEIKE KOWITZ

Anerkennung zu erfahren und respektiert zu werden, zählt zu den Grundbedürfnissen der Menschen. Wer von seinem Vorgesetzten als gleichwertiges Gegenüber behandelt wird, hin und wieder ein Lob bekommt, fühlt sich motiviert, geht gern zur Arbeit und identifiziert sich mit seiner Firma. In vielen Unternehmen ignorieren Chefs aber dieses zentrale Bedürfnis, schlussfolgert das Beratungsunternehmen Gallup in einer aktuellen Studie.

Jeder fünfte (21 Prozent) der 2000 Befragten hat keine emotionale Bindung an sein Unternehmen. Das hat unterschiedliche Gründe. So fühlen sich 45 Prozent der Befragten von ihrer

Führungskraft vernachlässigt, sie werden etwa zu selten in Entscheidungsprozesse eingebunden.

Eine umfangreiche Studie der Universität Stockholm kommt gar zu dem Schluss: Rücksichtlose Chefs erhöhen den Stress und das Herzinfarkttrisiko. Führungskräfte, die immer nur strikt anordnen, gerne laut werden, gibt es viele – auch in deutschen Büros. Es gebe viele Firmen in Deutschland, die Respekt zwar auf die Fahnen ihres Unternehmens schreiben, jedoch nicht mit Inhalten füllen, sagt der Psychologe Niels van Quaquebeke, der die RespectResearchGroup der Universität Hamburg leitet.

„Anerkennung ist ein Hygienefaktor in einer wirklich guten Unternehmenskultur. Anerken-

nung ist einer der wichtigsten Motivatoren für Menschen. Das belegt auch die Hirnforschung“, betont Petra Bock, die als Coach und Managementberaterin Führungskräfte aus ganz Deutschland zu ihren Kunden zählt. Die Berlinerin hält Wertschätzung „für ein völlig unterbelichtetes Thema.“ Unsere Führungskultur sei in erster Linie auf Leistung und Effizienz ausgerichtet. Der einzelne müsse möglichst viel arbeiten. Die Ressource Mensch werde aber in Zukunft immer wertvoller. Nicht nur aus moralischen Gründen – auch aufgrund des demografischen Wandels werde es schwerer „guten Nachwuchs“ zu finden.

Den Stellenwert von Wertschätzung zu stärken, hält sie für eine „riesige Herausforderung“, zumal die gleiche Arbeit

künftig von viel weniger Personal bewerkstelligt werden müsse. „Wenn wir da nicht den Kommunikationsstil in Unternehmen, der vielerorts ein hierarchischer ist, ändern, wird ein extremer Druck entstehen. Und den braucht kein Unternehmen, weil Druck Menschen krank macht“, warnt sie. „Menschen gut zu führen, ist daher wichtig für ein Unternehmen.“

Wertschätzung setze Großzügigkeit voraus, betont Managementberaterin Sabine Asgodom. „Wir können keine Wertschätzung geben, wenn wir engherzig und neidisch sind.“ Sie plädiert beispielsweise dafür in Verhandlungen darauf zu achten, dass beide Seiten möglichst viele ihrer Forderungen umsetzen können. „Der gesunde Kompromiss ist die Basis für eine lange, gezielte Zusammenarbeit.“

Weder im Beruf noch im Freundeskreis sollten wir andere klein machen oder demotivieren, „nur damit sie uns nicht über den Kopf wachsen. Wenn wir helfen, Menschen zu stärken, helfen wir uns selbst.“ Wer vorankommen wolle, müsse die Stärken, die Werte der anderen Menschen und ihre individuelle Art zu arbeiten kennen und an-

erkennen, bekundet die bekannte Bestsellerautorin Asgodom in dem Coaching-Handbuch „In mir steckt noch mehr“ (erschienen im Kösel-Verlag).

Um Respekt ausdrücken zu können, seien mehrere Zutaten nötig, sagt die Autorin Ingrid Strobl, die ein Buch zum Thema „Respekt“ (Pattloch-Verlag) geschrieben hat. Beispielsweise: „Achtsamkeit. Nicht automatisch von mir auf andere schließen. Und: Wertschätzung: Den anderen Menschen als Person anerkennen und ihm das auch zeigen. Andere in Besprechungen und Entscheidungsfindungen mit einbeziehen. Die andere Person auch mal um Rat fragen oder ihr einen hilfreichen Tipp geben, ihr vermitteln: Ich schätze dich.“

Wertschätzung zeigt sich auch in der Bereitschaft von Chefs, Gespräche mit Mitarbeitern zu führen. „Regelmäßige Feedback-Gespräche halte ich für zwingend erforderlich. Das ist extrem wichtig für die Unternehmenskultur und für die Effektivität der Arbeit“, betont Petra Bock.

Das Bedürfnis nach Anerkennung ist unterschiedlich stark

IMPRESSUM

KarriereWELT ist eine Veröffentlichung der WELT-Gruppe

Chefredakteur: Jan-Eric Peters
Redaktion Sonderthemen: Astrid Gmeinski-Walter (Ltg.), Klaus Ries (stellv.)

Redaktion: Dr. Anke-Sophie Meyer (verantw.), Marie Thérèse Nercessian, Heike Kowitz, Christina Petrick-Löhr
Art Direction: Walter Lendl

Gesamtanzeigenleiter: Stephan Madel

Anzeigen: Michael Haufe
Verkauf: Stephan Stamm (Stellen), Petra Mählmann (Bildung)
Kontakt: Tel. 030/58 58 90
Fax 030/58 58 91
Email: karrierewelt@welt.de



Spezielle Anzeigen veröffentlichen wir mit einem QR-Code – einem Link ins mobile Internet, der über die Kamera Ihres Mobiltelefons lesbar wird. Auf diesem Weg erhalten Sie weitere Informationen zur ausgeschriebenen Stelle.

STUDIE: WAS ARBEITNEHMER WOLLEN

Mitarbeiterorientierte Kommunikatoren statt egozentrischer Alpha-Chefs – so wünschen sich viele Arbeitnehmer ihre Führungskräfte. Sie sollen planen und organisieren (45 Prozent), einbinden und motivieren (38 Prozent) sowie kommunizieren und Entscheidungen erklären können (36 Prozent). Gute Arbeit anzuerkennen wird ebenso erwartet wie selbstsicheres Auftreten. Zu diesen Schlüssen kommt eine aktuelle Studie von Rundstedt HR Partners in Zusammenarbeit mit dem internationalen Beraternetzwerk BPI Group.

Aus Sicht der Arbeitnehmer sind die Tage der Einzelkämpfer gezählt. Wer sich nur auf sich selbst verlässt und sich nicht involviert, werde langfristig nicht erfolgreich sein. Besonders weit unten auf der Skala wenig aussichtsreicher Managerfähigkeiten finden sich etwa das Weiterdele-

gieren ohne den Fortgang zu kontrollieren sowie der ausschließliche Verlass auf die eigene Intuition und das eigene Fachwissen.

Der Studie zufolge sind soziale Kompetenzen bei Managern auf dem Vormarsch. „Die Rolle des Managers wandelt sich“, sagt Sophia von Rundstedt, geschäftsführende Gesellschafterin bei von Rundstedt HR Partners. „Bislang galt an der Spitze, dass Wissen Macht ist. Heute gilt es zunehmend, Wissen zu teilen und sich zu vernetzen. Führungskräfte müssen deshalb mehr denn je die Fähigkeit mitbringen, zwischen unterschiedlichen Parteien zu vermitteln und Interessen zu koordinieren, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.“ Für die weltweit angelegte Studie wurden 6800 Arbeitnehmer in elf Ländern (Deutschland, Belgien, England, Frankreich, Italien, Kanada, Polen, Rumänien, Russland, Spanien, USA) befragt.

CHRISTIAN KIELMANN, PÄDPA/HORST GALUSCHKA, CONSTANZE WILD





ausgeprägt. „Wir sind soziale Wesen und uns geht es gut, wenn wir in einem guten Kontakt zu anderen Menschen stehen. Deshalb ist es keine gute Idee, sich von dem Anspruch auf Anerkennung frei zu machen. Dies führt zu Isolation und zum Einzelgängertum, das heute niemand mehr benötigt“, sagt die

UNWISSENDE VORGESETZTE

40 Prozent der Berufstätigen beklagen nach einer repräsentativen Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Toluna in Frankfurt, dass ihr Vorgesetzter nicht weiß, was sie für das Unternehmen leisten. Auch Personalgespräche werden der Umfrage zufolge nur selten geführt.

Mehr als die Hälfte (55 Prozent) der Arbeitnehmer hat mit dem Vorgesetzten noch nie oder nur selten besprochen, welche Mittel zur Weiterentwicklung es im Unternehmen für sie gibt. Mehr als ein Drittel (35 Prozent) hat mit dem Vorgesetzten in den letzten zwei Jahren sogar gar nicht über berufliche Perspektiven gesprochen. Im Auftrag der Personalberatung Rochus Mummert wurden 1000 Personen befragt.

Beraterin. Wenn das Betriebsklima als belastend empfunden werde, dann rät sie – wie viele Top-Coaches – zum Jobwechsel. „Man sollte sich ein Umfeld suchen – ich nenne es gern Biotop – in dem man wachsen und gedeihen kann.“ Berufsanfängern, die gerade einen neuen Vertrag unterschrieben haben, gibt Petra Bock den Rat, vor allem in den ersten drei Arbeitstagen sehr aufmerksam zu schauen: Wie gehen Menschen mit mir um? Denn in den ersten drei Tagen zeigen sich die Regeln, die in einem Unternehmen gelten und ob das Umfeld passt oder nicht. „Da wir Anpassungs-Weltmeister sind, verlieren wir diesen Blick schon nach wenigen Tagen. Und wir passen uns so an, dass wir Regeln adaptieren, die eigentlich nicht die unseren sind.“ Wer sich etwas mehr Zeit lassen möchte, der sollte auf alle Fälle die Probezeit nutzen, die ja bekanntlich für beide Seiten – auch für Arbeitnehmer – gelte.

Sie weist auf den Unterschied zwischen Lob und Respekt hin: „Lob bringt Leute zum Laufen, macht ein gutes Gefühl.“ Respekt zeigt sich in vielen Ausprägungen, nicht zuletzt beim Gehalt: „Wenn Beschäftigte chro-

nisch unterbezahlt sind, frage ich: Wo bleibt der Respekt?“ Ein Arbeitgeber, der seine Beschäftigten respektiere, bezahle sie auch angemessen und schaffe zudem ein ansprechendes Arbeitsumfeld, das Menschen ermöglicht Mensch zu bleiben. Das bedeutet: nicht zur Arbeitsmaschine zu werden, sondern auch mal heimgehen zu können, Zeit für die Familie zu haben. „Respekt heißt, dass man auch eine Grenze einhält, die den anderen leben lässt.“

Manchmal kann auch ein offenes Gespräch mit dem Chef eine Kehrtwende bringen: Diejenigen, für die ein Jobwechsel nicht in Frage kommt, sollten den Mut aufbringen und deutlich ansprechen: „Ich weiß nicht, ob das, was ich hier tue gesehen wird und ob ich auf dem richtigen Kurs bin? Wie zufrieden sind Sie mit meiner Leistung?“ Man sollte signalisieren, dass Rückmeldung erwünscht sei. Viele Führungskräfte, erzählt Beraterin Bock aus der Praxis, seien dann sehr erstaunt, dass sie diese Rückmeldung offenbar nicht geben. In aller Regel würden Chefs positiv auf Aussprachen reagieren.



Sabine Asgodom, Managementberaterin: Wertschätzung setzt Großzügigkeit voraus



Niels van Quaquebeke, Psychologe, leitet die RespectResearch-Group der Uni Hamburg