



CHRISTIAN KIELMANN

Wertschätzung zeigt sich auch in der Bereitschaft, Gespräche mit Mitarbeitern zu führen, sagt die Management-Beraterin Petra Bock

# Die anderen respektieren

Management-Berater plädieren für einen Führungsstil, der auf Wertschätzung basiert

■ VON HEIKE KOWITZ

Anerkennung zu erfahren, respektiert zu werden, zählt zu den Grundbedürfnissen. Wer von seinem Chef als gleichwertiges Gegenüber behandelt wird, hin und wieder ein Lob bekommt, fühlt sich motiviert, arbeitet gern und identifiziert sich mit seiner Firma. Viele Führungskräfte aber ignorieren dieses zentrale Bedürfnis, schlussfolgert das Beratungsunternehmen Gallup in einer Studie. 21 Prozent von 2000 Befragten haben demnach keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen. 45 Prozent der Befragten fühlen sich von ihrer Führungskraft vernachlässigt, sie werden zu selten in Entscheidungsprozesse eingebunden.

„Menschen gut zu führen, ist wichtig für ein Unternehmen. Anerkennung ist ein Hygienefaktor in einer wirklich guten Unternehmenskultur. Anerkennung 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. Auch aufgrund des demographischen 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.

Doch nicht nur ein rauer Umgangston, auch eine schlechte Bezahlung ist ein Beleg für fehlenden Respekt: „Ein Arbeitgeber, der seine Beschäftigten respektiert, bezahlt sie auch angemessen“, sagt Petra Bock. „Und er schafft ein ansprechendes Arbeitsumfeld, das Menschen ermöglicht Mensch zu bleiben.“ Beschäftigte werden nicht als Arbeitsmaschinen gesehen, sondern ihnen werde Zeit für Privatleben zugestanden. „Respekt bedeutet, dass man auch eine Grenze einhält, die den anderen leben lässt.“

Wertschätzung setze Großzügigkeit voraus, sagt Coach Sabine Asgodom. „Wir kön-

nen 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, gedeihliche 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 anerkennen, bekundet Asgodom in dem Coaching-Handbuch „In mir steckt noch mehr“ (Kösel-Verlag).

Um Respekt ausdrücken zu können, seien mehrere Zutaten nötig, betont 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 Entscheidungsfindungen mit einbeziehen. Die andere Person um Rat fragen oder ihr einen hilfreichen Tipp geben, ihr vermitteln: Ich schätze dich.“

Wertschätzung zeige sich auch in der Bereitschaft, Gespräche mit Mitarbeitern zu führen, sagt Petra Bock. „Regelmäßige Feedback-Gespräche halte ich für zwingend erforderlich.“ Petra Bock bezweifelt, dass sich der Einzelne von dem Bedürfnis nach Anerkennung frei machen kann. „Wir sind soziale Wesen und uns geht es gut, wenn wir in einem guten Kontakt zu anderen Menschen stehen.“

Wenn das Betriebsklima als belastend empfunden werde, dann raten Top-Coaches zum Jobwechsel. „Man sollte sich ein Umfeld suchen – ich nenne es gern Biotop – in dem man wachsen und gedeihen kann“, so Bock. Diejenigen, für die ein Jobwechsel nicht in Frage kommt, sollten den Mut aufbringen und das offene Gespräch mit dem Vorgesetzten suchen. Sie sollten 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 die erfolgreiche Beraterin aus der Praxis, seien dann sehr erstaunt, dass sie diese Rückmeldung offenbar nicht geben. In aller Regel würden sie positiv auf Aus-sprachen reagieren.

## Stimmt das Klima?

**Eine Studie** der Uni Stockholm kommt zu dem Schluss: Rücksichtlose Chefs erhöhen den Stress und das Herzinfarktrisiko. 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 Respect-ResearchGroup der Universität Hamburg leitet.

**Jungen Profis**, die gerade einen Vertrag unterschrieben haben, rät die Management-Beraterin Petra Bock vor allem in den ersten drei Arbeitstagen aufmerksam zu schauen: wie gehen Menschen hier mit mir um? Denn in diesen ersten drei Tagen haben wir ein besonderes Gespür für die Regeln, die in einem Unternehmen gelten. Danach passen wir uns an und übernehmen die Regeln. ko

## JOBNEWS

NACHRICHTEN AUS DER ARBEITSWELT

### KOMMUNIKATION

#### Kollegen keine überflüssigen E-Mails weiterleiten

Das Gegenteil von gut ist gut gemeint – das gilt auch beim Weiterleiten von E-Mails im Büro. Denn wer es damit übertreibt, nervt die Kollegen. Es ist daher kein guter Stil, Kollegen im Großraumbüro ungefragt alles weiterzuleiten, was eventuell in ihren Bereich fällt. „Wenn der andere nur drei Tische vor mir sitzt, frage ich ihn vorher“, so die Kommunikations-trainerin Martina Dressel. Ein Mitarbeiter mache sich keine Freunde, wenn er sich sagt: „Hauptsache, ich hab’s vom Tisch.“ Denn er raubt anderen wertvolle Zeit, wenn er ihr Postfach mit überflüssigen Nachrichten verstopft. Dahinter kann zwar auch eine gute Absicht stecken – wie der Gedanke, den Kollegen nichts vorenthalten zu wollen. Wer anderen zu viele E-Mails „Zur Kenntnis“ weiterleitet, tut ihnen damit aber keinen Gefallen. dpa

### URTEIL

#### Student mit Kind – Eltern müssen länger unterstützen

Wer wegen der Betreuung eigener Kinder erst spät zu studieren beginnt, kann trotzdem noch Ausbildungsunterhalt von den eigenen Eltern verlangen. Das entschied der Bundesgerichtshof in einem jetzt veröffentlichten Urteil. In den ersten drei Lebensjahren sei „eine persönliche Betreuung durch einen Elternteil regelmäßig geboten“, so der BGH. Wenn sich deshalb der Beginn des Studiums oder einer Ausbildung verzögere, dürfe dies nicht dazu führen, dass der eigene Anspruch auf Unterhalt entfällt (Az.: XII ZR 127/09). dpa

### STUDIE

#### Immer weniger sind mit ihrem Job zufrieden

Die Arbeitnehmer in Deutschland sind mit ihrem Job weniger zufrieden als früher. Das hat eine Studie der Universität Duisburg-Essen ergeben. Danach lag die Zufriedenheit auf einer Skala von 0 bis 10 im Jahr 2009 im Durchschnitt bei 6,8 Punkten. 1984 wurde noch ein Wert von 7,6 Punkten ermittelt. Besonders stark zurückgegangen, ist die positive Einschätzung bei Arbeitnehmern, die älter als 50 Jahre sind. dpa

### IMPRESSUM

Eine Veröffentlichung der Berliner Morgenpost

**Chefredakteur:** Carsten Erdmann

**Redaktion Sonderthemen**

**Leitung:** Astrid Gmeinski-Walter, Klaus Ries (stellv.)

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

**Gestaltung und Produktion:** Walter Lendl  
**E-Mail:** karriere@morgenpost.de

**Gesamtanzeigenleitung:** Stephan Madel  
**Anzeigen:** Michael Haufe  
**Verkauf:** Stephan Stamm (Stellen), Petra Mählmann (Bildung)

**Verlag:** Ullstein GmbH  
**Druck:** Axel Springer AG, Berlin  
**Anzeigen-Annahme:** (030) 585888