

Wertschätzung

Motivation, Commitment, Identifikation, Leistungsbereitschaft wird gross geschrieben. Alle müssen sich anstrengen, Überdurchschnittliches leisten. Vergessen Sie die bekannten Motivationsrezepte, bis auf eines: „Räume alles aus dem Weg, was deine Mitarbeiter demotiviert.“ Und damit sind wir beim Thema Wertschätzung und Respekt. Diese zwei Faktoren sind der Motor für Höchstleistung. Leider haben noch viel zu wenige Führungskräfte ihn in ihr Repertoire eingebaut. Wir alle brauchen Wertschätzung, egal ob Manager oder Putzfrau.

(Horst Schneider)

1

Was bedeutet Wertschätzung?

- Sich Zeit für die Mitarbeiter nehmen, um ihre aktuelle Situation zu erfassen
- Zeit und Interesse am Rat der Mitarbeiter zeigen
- Mitarbeiter um Hilfe bitten
- Mitarbeiter um ihre Meinung bitten
- Ehrliches Feedback geben
- Mitarbeiter erst nehmen
- Umsetzung ihrer Vorschläge

Wertschätzung in der Praxis

Wertschätzung in der Praxis bedeutet: In die Welt der Mitarbeiter eintauchen; ihre Situationen, Wünsche, Bedürfnisse, Ängste und Nöte kennenlernen. Ein Weg dazu: Nehmen Sie sich mehrmals im Jahr einen ganzen Tag Zeit und arbeiten sie mit. Seien Sie sich nicht zu schade, auch mal den Blaumann anzuziehen und die Hände dreckig zu machen. Trinken Sie Kaffee mit ihren Mitarbeitern aus der Thermoskanne, fragen Sie sie: „Womit kämpft ihr?“ Bitten Sie ihre Mitarbeiter um Tipps, Rat und Hilfestellung. Nehmen Sie Mitarbeiter, die mit neuen Anlagen arbeiten müssen, mit ins Boot. Lassen Sie die Tipps dieser Mitarbeiter einfließen. Und geben Sie klar Feedback, wie Sie entschieden haben. Sagen Sie auch wo und warum Sie sich anders entschieden haben. Auch das müssen Mitarbeiter akzeptieren. Der Geschäftsführer eines grossen Schweizer Buss- und Transportunternehmens fährt zum Beispiel vier Mal pro Jahr einen Tag lang mit einem Linienbus mit. Dabei schaltet er sein Handy aus und konzentriert sich auf die Welt seines Fahrers. „Was ich dabei lerne, ist oft mehr als in den meisten Geschäftsleitungssitzungen“, sagt er „und vor allem erzählt jeder Busfahrer vielen Kollegen weiter, wer sein Fahrgast war und wie dieser Tag auf ihn gewirkt hat. Wertschätzung in der Praxis!

Führen Sie regelmässig Standortbestimmungen mit ihren Mitarbeitern durch. Mindestens zwei Mal pro Jahr. Überall dort, wo es interne Probleme gibt, stosse ich auf einen eklatanten Mangel an Feedback. Die Mitarbeiter wissen nicht, wie sie von ihren Vorgesetzten wirklich gesehen werden. Oft ist ein halbstündiges, formales Mitarbeitergespräch alles, was pro Jahr an Dialog und Feedback stattfindet. Schade.

Klimaveränderung

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit. Stellen Sie sich vor, wie Sie vor vielen Jahren zum „Big Boss“ empor geschaut haben. Jetzt haben Sie diese Position inne. Sie fordern den Dialog mit Mitarbeitern. Gut! Sie haben ein offenes Büro; Sie haben noch nie jemandem den Kopf abgerissen – dennoch kommt kaum jemand. Akzeptieren Sie, wie schwierig es vor allem für untere Hierarchiestufen ist, sich in das oberste Stockwerk, in der Teppichetage, zu bewegen. Der bessere Weg: Gehen Sie zu ihren Mitarbeitern; sprechen Sie mit ihnen an ihrem Arbeitsplatz. Dann begegnen Sie diesen Personen in ihrer Welt. Hier fühlen sie sich sicher. Hier findet offener Dialog statt. Also: Nur Mut – steigen Sie ein in die Welt ihrer Mitarbeiter.

Eine wahre Geschichte

Ein Personalchef bewirbt sich für die Stelle des HR-Managers bei einem Schweizer Tochterunternehmen eines US-Konzerns. Dazu wird er an die europäische Konzernzentrale nach Süddeutschland eingeladen. Und Folgendes geschieht: Freundlicher, kurzer Empfang beim Personalverantwortlichen Europa. Nennen wir ihn Herr Meier. Herr Meier setzt sich nach ein paar wenigen Begrüßungsfloskeln an seinen Pult und beginnt am Laptop zu arbeiten. Ohne den Bewerber anzustehen, stellt er folgende Frage: „Warum sollen wir gerade Sie einstellen?“ Unser Bewerber sagt ein paar Sätze, woraufhin Herr Meier, ohne einmal vom Laptop aufzublicken entgegnet: „Das reicht noch nicht!“ Unser Schweizer Bewerber antwortet nun ausführlicher. Darauf Herr Meier: „Das reicht immer noch nicht.“ „Wissen Sie was, Herr Meier, ich habe das Gefühl, dass ich Sie bei ihrer Arbeit störe, ich gehe jetzt“, sagt unser Bewerber, steht auf und geht.

Mimose oder ...

Unser Bewerber, den ich persönlich sehr gut kenne, ist alles andere, als eine Mimose. Eher das Gegenteil: Klar, leicht dominant, manchmal etwas vorlaut, sarkastisch – kein typischer Personalchef, jedoch sehr erfolgreich. Er kann austeilen und auch einstecken. Mit seinen 48 Jahren ist er auch kein Frischling mehr. Und dennoch entscheidet er sich für dieses Vorgehen. Sein Grund: Geringschätzung.

Geringschätzung: Der sichere Mitarbeitertod

Geringschätzung ist zuerst einmal das Gegenteil von Wertschätzung. Geringschätzung bedeutet damit: Andere nicht ernst nehmen, abwerten, klein machen. Menschen sollen funktionieren, egal, was in ihnen vorgeht.

Konsequenz 1:

Wer selbstsicher und unabhängig genug ist, wird diese Umgangsform nicht lange akzeptieren. Er wird das Verhalten zum Thema machen, versuchen etwas zu ändern, oder rasch die Konsequenzen im Sinne einer Versetzung oder Kündigung ziehen. Das Fatale: So handeln die engagiertesten und sehr oft auch besten Mitarbeiter. Sehen Sie sich um – die Besten gehen, wenn sie es für richtig halten. Gerade heute und völlig unabhängig von der Lage der Konjunktur.

Konsequenz 2:

Unternehmen verlieren damit die Fackelträger: Jene Mitarbeiter, die mit ihren Ideen, ihrem manchmal unangepassten Vorgehen, ihrer Unerschrockenheit die Firmen am Leben halten und voranbringen.

Konsequenz 3:

Geringschätzung ist wie ein Krebsgeschwür. Erst sieht man lange nichts, dann bricht es mit voller Wucht auf, doch der Grund für die Erkrankung bleibt im Dunklen.

3

Warum diese Geringschätzung?

Woran liegt das? Vor allem wohl daran: Vielen Führungskräften fehlt es an Führungskompetenz – aber auch an Selbstsicherheit, an Zeit und an wirklichem Interesse für die berufliche wie private Situation der Mitarbeiter. Sie huldigen den Zahlen; Menschen halten sie für austauschbar.

Der Fluch der Messbarkeit

Mit der oben beschriebenen Führungskultur fällt es einfach, zu führen: Die Zahlen stehen im Vordergrund, alles ist messbar, beweisbar. Die Art und Weise, wie diese Zahlen erreicht werden, ist nicht jedoch sichtbar. Vor allem nicht nach oben. Zuckerbrot und Peitsche, Vergünstigungen, ein Machtwort des grossen Chefs, halten dieses System am Leben. Wenn alles nichts mehr hilft, hier ein Gedankengang zur Kehrtwendung und vor allem zu entscheidend höherer Effizienz und Wertschöpfung.

Wertschätzung = Wertschöpfung

Woher kommt die Wertschöpfung? Sehr viele Führungskräfte glauben es genau zu wissen: Vom Kapital, von der Marke, dem Markt, vom Know-how, vom Management. Fakt ist: Sitzungen, Reisen und Zahlenvirtuosität sind heute die wichtigsten Spielwiesen unserer leitenden Führungskräfte. Zeit zum Führen der Mitarbeiter ist absolute Mangelware. Damit laufen viele Führungskräfte Gefahr, das Gras in der Belegschaft nicht mehr wachsen zu hören. Kleine Gewitterfronten werden mit den bekannten Werkzeugen zu höherer Motivation und Leistung eliminiert. Deckel drüber. Es wird schon wieder gut gehen.

Unterschwellig ist das Übel noch lange nicht behoben – es gärt weiter. Mitarbeiter reagieren sensibler, empfindlicher, hören Gerüchten zu, kreieren selbst Gerüchte. Warum: Unwissenheit, Unsicherheit, Mangel an klaren, verlässlichen Informationen. Ergebnis: Die Leistung sinkt und keiner kann erkennen, welches die wirkliche Ursache ist. Mitarbeiterführung ist Nebensache. Und genau das spüren die Mitarbeiter; sie machen sich ihren Reim daraus und viele davon fangen an, ihren Unmut durch unsichtbare Blockaden kund zu tun. Niemand sieht es genau, keiner hat direkt Schuld; und dennoch sinken die Zahlen am Ende des Tages. Die Produktivität geht runter, die Leerläufe steigen, die Reklamationen nehmen zu.

Unbestreitbar ist Wertschätzung ein entscheidender Motor für Mitarbeit, Teamarbeit, Begeisterung. Und damit Leistung. Wie viel man mit Wertschätzung verdienen kann, lässt sich wohl überhaupt nicht messen. Womit auch? Wenn am Ende eines Jahres ein unerwartet hoher Abschluss dasteht, gibt es sicher einige, die sich dieses Ergebnis gerne auf ihre Mütze schreiben möchten. Andererseits tragen auch die stillen Mitarbeiter auf allen Hierarchiestufen, die gerne arbeiten, weil sie sich respektiert und geschätzt fühlen, zu einem entscheidenden Teil am Erfolg mit. Wer sich so behandelt fühlt, gewinnt an innerer Sicherheit und steigert damit seine uneingeschränkte Bereitschaft zu voller Leistung. Ein weiterer Beweggrund: Die meisten von uns arbeiten nicht primär dafür, um sich und die Familien zu ernähren, sondern um sich Annehmlichkeiten, etwas Luxus, reichlich Urlaub und materielle Reize leisten zu können; auch um das Prestige zu heben. Das kann ein einfacher Wohnwagen sein, oder auch ein Ferrari. Je nach dem, was wer für sich als erstrebenswert betrachtet. Sie glauben es nicht? Sehen Sie sich doch einmal die Autos der Arbeiter, nicht die der Direktoren, an. Parkplatzobservieren nenne ich das.

Die ganze Arbeitskraft bekommen

Wertschätzung heisst auch: Die ganze Arbeitskraft meiner Mitarbeiter gewinnen. Je nach Statistik und Untersuchung sagen ca. 15% aller Mitarbeiter aus, dass sie ihre ganze Arbeitskraft uneingeschränkt dem Arbeitgeber zur Verfügung stellen. Die grosse Mitte – ca. 60% - stellt einen mehr oder minder grossen Teil ihrer Ressourcen der Firma zur Verfügung. Der Rest, also ca. 25% versuchen so zu arbeiten, dass sie möglichst viel dafür tun, damit nicht entdeckt wird, dass sie wenig tun. Rechnen Sie einmal selbst durch, wie viel Mehrleistung und auch Kosteneinsparungen ihre Firma erzielen könnte, wenn es nur gelingen würde, die oberste Stufe um 10% anzuheben und die zwei darunter liegenden entsprechend zu reduzieren. Der Schlüssel dazu: Wertschätzung - als Faktor, der Demotivation reduziert und damit und Wertschöpfung entscheidend fördert.

Tun Sie was für die Wertschöpfung

Zeigen Sie Wertschätzung. Nur: Echte Wertschätzung, oder gar keine. Es gibt nichts Schlimmeres als Manager, die mit Pizza und Freibier, mit kurzen Spaziergängen durch die Hallen Alibiübungen veranstalten. Echte Wertschätzung ist eine Frage der persönlichen Einstellung und muss von der obersten Führungsmannschaft vorgelebt werden. Es bedarf nicht nur der passenden Einstellung, sondern auch konsequent Zeit für die Mitarbeiter freischaufeln. Langfristig.

Gequirilter Quark

Jetzt werden viele Leser sagen: So ein Quark – die Mitarbeiter sollen arbeiten, schliesslich sind sie gut bezahlt und sollen froh sein, dass sie Arbeit haben. Richtig! Nur stellt sich die Frage, wie viel Leistung bekomme ich von den Mitarbeitern, die ich so behandle? Das Nötigste, ist meine Antwort. Damit gewinnen Sie ganz sicher nicht im Wettbewerb. Im Gegenteil: Damit begibt sich ihr Unternehmen mit schöner Wahrscheinlichkeit auf dem Weg nach unten. Besser, Sie probieren es nicht aus!

Ungewöhnliches tun

Ob ihr Betrieb jetzt 5 oder 500 Mitarbeiter hat, ist relativ egal. Sicher, die Hierarchiestufen und der direkte Kontakt zueinander werden je nach dem anders gestaltet sein. Wertschätzung und Respekt sind die Schlüssel zur Leistungsfähigkeit des gesamten Betriebs, der ganzen Firma. Es bedarf eines hohen Aufwands, es braucht dazu oft eine andere Einstellung und es braucht Führungskräfte, die wirklich Vorbilder sind. Wenn Sie ihre Firma bereits so führen – Gratulation. Wenn nicht, viel Spass beim verändern. Wenn jetzt noch nicht: Erinnern Sie sich einfach daran, wo dieser Artikel liegt, wenn Sie ihn brauchen.

5

**Geld kann man besorgen.
Fabriken kann man bauen.
Menschen muss man gewinnen.**
(Unbekannt)



Horst Schneider