

Wertschätzung ist Teamarbeit

Führungskräfte sollen einen wertschätzenden Umgang mit ihren Mitarbeitenden pflegen und ihnen regelmäßig ein positives Feedback geben. Doch wer lobt sie? Wer schenkt ihnen die gewünschte Anerkennung? Von **Elke Katharina Meyer, Frank Neseemann** und **Thomas Achim Werner**

Führungskräfte sollten ihre Mitarbeitenden nicht nur als Arbeitskräfte sehen, sondern auch als Menschen wahr- und ernstnehmen und einen entsprechenden Umgang mit ihnen pflegen – unter anderem, weil dies ihre Identifikation mit ihrer Arbeit und ihre Bereitschaft, sich zu engagieren, erhöht.



Das Gros der Führungskräfte bemüht sich redlich, ...

Diese Botschaft wird jungen Führungskräften seit Jahren vermittelt. Und dies zeigt Wirkung! Das Gros der Führungskräfte ist heute zumindest bemüht, einen wertschätzenden Umgang mit ihren Mitarbeitenden zu pflegen – auch wenn ihnen dies zuweilen schwerfällt. Zum Beispiel, wenn sie selbst unter Stress stehen. Oder wenn ein Mitarbeiter gewisse Notwendigkeiten partout nicht einsehen möchte. Dann denken sie sich zuweilen insgeheim:

- » Wer lobt eigentlich mich?
- » Wer schenkt mir die Anerkennung?
- » Wer nimmt meine Bedürfnisse wahr?
- » Wer fragt mich nach meinem Befinden?“

Und sie fragen sich: „Ist das ganze Gerede von Respekt und Anerkennung, Achtsamkeit und Wertschätzung nicht eine Einbahnstraße?“

... doch Führungskräfte sind auch „nur“ Menschen

Dass Führungskräfte dies zuweilen denken, ist verständlich, denn: Nicht wenige von ihnen sehen sich zwar ständig mit den Wünschen, Bedürfnissen, Erwartungen ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, doch ihren „Chef“ sehen Letztere eher selten als Mensch mit ebensolchen Wünschen und Bedürfnissen: Er soll schlicht funktionieren! Und wehe er sagt – aus Mitarbeiter-sicht – mal ein falsches Wort, dann beginnt sogleich das Getratsche darüber, wie unmöglich er sich verhalten hat. Oder wehe er reagiert, weil er selbst gerade gestresst ist, mal unwirsch, dann wird sofort an seiner Führungskompetenz gezweifelt.

Das soll keine Mitarbeiterschelte sein! Auffallend ist jedoch: Auch in der Managementliteratur werden, wenn es um einen wertschätzenden und von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang miteinander in Unternehmen geht, eigentlich stets nur die Führungskräfte adressiert. Sie werden als die Verantwortlichen dafür benannt, dass in ihrem Bereich eine entsprechende Kultur entsteht.

Auch Mitarbeiter sollten mal

„verzeihen“ können
Zweifellos spielen die Führungskräfte in den Unternehmen diesbezüglich eine Schlüsselrolle. Doch sind sie allein

dafür verantwortlich, dass in ihrem Bereich eine solche Kultur besteht? Nein! Jedes Teammitglied muss seinen Beitrag hierzu leisten. Das heißt auch: Die Mitarbeiter sollten nicht nur sich wünschen, als Mensch wahrgenommen zu werden, sondern auch ihren „Chef“ bzw. Vorgesetzten so sehen. Sie sollten also, wenn ihre Führungskraft im Betriebsalltag aus ihrer Warte mal unangemessen reagiert, sich auch mal fragen „Warum reagiert mein Chef gerade so?“. Oder sie sollten ihn dies fragen. Sie sollten zudem ihrem Chef „Führungsfehler“ auch mal verzeihen – ebenso wie sie sich bei einem Fehler Verständnis wünschen und nicht sofort am Pranger stehen möchten.

Dies sind jedoch nur Grundanforderungen, die

Sie als Mitarbeitender erfüllen sollten, damit ein möglichst stressfreies und gedeihliches Miteinander entsteht. Sollten Sie sich darüber hinaus eine von Vertrauen geprägte Beziehung mit Ihrer Führungskraft wünschen, sollten Sie sich zuweilen auch fragen „Wann habe ich meinem Chef zum letzten Mal gelobt?“ – auch für solche Dinge, die oft selbstverständlich erscheinen,

dies aber nicht sind. So zum Beispiel dafür, dass er regelmäßig einige persönliche Worte mit mir wechselt. Oder dass er bei Bedarf stets ein offenes Ohr für mich hat. Oder dafür, dass er klare Anweisungen gibt. Oder dafür, dass er

meine Lebenssituation bei der Arbeitsplanung – soweit möglich – berücksichtigt. Anlässe zu loben, gibt es in der Praxis zumeist viele – sofern man dies möchte.

Auch Führungskräfte wünschen sich Lob und Anerkennung

Sie sollten sich zudem zuweilen fragen: Wann habe ich meinem Chef zum letzten Mal signalisiert, dass ich die Komplexität seines Jobs und die Herausforderungen, vor denen er Tag für Tag steht, sehe? So zum Beispiel, dass er seine Planungen, ob der vielen Veränderungen im Umfeld permanent über den Haufen werfen muss. Oder dass er ein sehr heterogenes Team führen muss – was der Aufgabe „einen Sack Flöhe zu hüten“ gleicht, wie es der 2014 leider ver-

storbene Organisationsentwickler und Buchautor Warren Bennis einmal formulierte. Oder dass er als Manager in einer Sandwich-Position auch Druck von oben hat.

Wir versprechen Ihnen, wenn Sie ein solches Einfühlungsvermögen zuweilen zeigen, verschlechtert sich Ihre Beziehung zu Ihrer Führungskraft nicht. Im Gegenteil, sie wird sich verbessern! Und Ihre Führungskraft wird Ihnen gegenüber noch offener und zugewandter sein. Und sie wird im Kontakt mit Ihnen noch häufiger die Verhaltensweisen zeigen, wofür Sie ihr ein positives Feedback gaben.

Die „Chef-Mitarbeiter-Beziehung“ aktiv gestalten

Denn wie bereits gesagt, auch Führungskräfte sind nur Menschen, die sich nach Anerkennung und Verständnis sehnen und auch als Person wahrgenommen werden möchten. Verhalten Sie sich entsprechend, dann wird auch der „knurrigste“ Chef irgendwann offener für Ihre Wünsche, Ideen usw. sein – selbst, wenn er auch weiterhin seine Ecken und Kanten hat.

Elke Katharina Meyer, Frank Nesemann und Thomas Achim Werner unterstützen Unternehmen unter anderem beim Entwickeln einer von wechselseitiger Wertschätzung geprägten Führungskultur und Kultur der Zusammenarbeit.

 **Klick! www positivity-guides.de**

*Auflösung „Wer hat's gesagt?“ von Seite 2:
Karl Farkas*