

Wer lobt die Führungskraft?

BETRIEBSKLIMA – Führungskräfte sollen einen wertschätzenden Umgang mit ihren Mitarbeitenden pflegen. Und umgekehrt? Wer schenkt ihnen Anerkennung?

Wertschätzung darf keine Einbahnstraße sein – sie ist „Teamarbeit“.

Am Ende haben auch die Mitarbeitenden etwas davon.

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

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:e Mitarbeiter:in gewisse Notwendigkeiten partout nicht einsehen möchte. Dann denken sich Führungskräfte zuweilen insgeheim: Und wer nimmt mich und meine Bedürfnisse wahr? Wer fragt mich nach meinem Befinden? Wer schenkt mir Anerkennung?

Mitarbeitende sind genauso gefordert

Nicht wenige Führungskräfte sehen sich zwar ständig mit den Wünschen, Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Mitarbeitenden konfrontiert, doch ih-



Auch Führungskräfte sind nur Menschen, die anerkannt werden wollen.

Foto: Shutterstock / Reebstock

ren Chef oder ihre Chefin sehen Letztere eher selten als Mensch mit ebensolchen Wünschen und Bedürfnissen: Die Führungskraft soll schlicht funktionieren! Und wehe, sie sagt – aus Mitarbeitersicht – mal ein falsches Wort, dann beginnt sogleich das Getratsche darüber, wie unmöglich sie sich verhalten hat. Oder wehe, sie reagiert, weil sie selbst gerade gestresst ist, mal unwirsch, dann wird sofort an ihrer 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.

Zweifellos spielen die Führungskräfte in den Unternehmen diesbezüglich eine Schlüsselrolle. Doch sind sie allein dafür verantwortlich, dass eine solche Kultur besteht? Nein! Jedes Teammit-

glied muss seinen Beitrag hierzu leisten. Die Mitarbeitenden sollten nicht nur sich wünschen, als Mensch wahrgenommen zu werden, sondern auch ihre:n Vorgesetzte:n so sehen. Sie sollten also, wenn die Führungskraft im Betriebsalltag aus ihrer Warte mal unangemessen reagiert, sich auch mal fragen, warum das passiert ist. Oder sie sollten die Führungskraft dies einfach fragen. Sie sollten zudem „Führungsfehler“ auch mal verzeihen – ebenso wie sie sich bei einem Fehler Verständnis wünschen.

Auch Führungskräfte wünschen sich Anerkennung

Dies sind nur Grundanforderungen, damit ein möglichst stressfreies und gedeihliches Miteinander entsteht. Sollten sich Mitarbeitende darüber hinaus eine von Vertrauen geprägte Beziehung mit der Führungskraft wünschen, dann sollten sie sich zuweilen auch fragen: „Wann habe ich meinen Chef zum letzten Mal gelobt?“ Zum Beispiel auch für Dinge, die oft selbstverständlich erscheinen, dies aber nicht sind: dass die Führungskraft regelmäßig einige persönliche Worte wechselt; dass sie bei Bedarf stets ein offenes Ohr hat; dass sie klare Anweisungen gibt;

dass sie bei der Arbeitsplanung die Lebenssituation der Mitarbeitenden – so weit möglich – berücksichtigt. Anlässe gibt es viele – sofern man dies möchte.

Mitarbeitende können auch signalisieren, dass sie die Komplexität des Führungsjobs und die Herausforderungen, vor denen Führungskräfte Tag für Tag stehen, sehen. So zum Beispiel, dass sie ein sehr heterogenes Team führen müssen – was der Aufgabe „einen Sack Flöhe zu hüten“ gleicht, wie es der 2014 verstorbene Organisationsentwickler und Buchautor Warren Bennis einmal formulierte.

Wenn Mitarbeitende ein solches Einfühlungsvermögen zeigen, verschlechtert sich ihre Beziehung zu ihrer Führungskraft sicher nicht. Im Gegenteil, sie wird sich verbessern. Und die Führungskraft wird noch offener und zugewandter sein. Sie wird noch häufiger die Verhaltensweisen zeigen, wofür sie ein positives Feedback erhalten hat.

Auch Führungskräfte sind nur Menschen, die sich nach Anerkennung und Verständnis sehnen und als Person wahrgenommen werden möchten.

Elke Katharina Meyer, Frank Neseemann, Thomas Achim Werner



DIE AUTOREN sind in der Organisationsberatung tätig und unterstützen Unternehmen beim Entwickeln einer von wechselseitiger Wertschätzung geprägten Führungskultur und Kultur der Zusammenarbeit. Von ihnen stammt das Buch „Positiv führt! Mit Positive Leadership Teams und Organisationen empoweren“.