

Wie und warum Sie Mitarbeitende wertschätzen sollten

Um Mitarbeiter wertschätzen zu können, müssen Führungskräfte sich selbst wertschätzen. Sonst sind Unzufriedenheit und Resignation die Folge.

In vielen Unternehmen herrscht eine Anerkennungs- und Wertschätzungsdürre. Dies wird durch viele Studien und interne Mitarbeiterbefragungen belegt. Die Mitarbeiter fühlen sich nicht ausreichend für ihre Arbeit anerkannt und als Mensch wertgeschätzt. In der Folge sinkt die emotionale Bindung zum Arbeitgeber, Demotivation und Unzufriedenheit steigen, Produktivität und Betriebsklima werden belastet. Gleichzeitig nimmt auch das Krankheitsrisiko zu.

Neben den äußeren Rahmenbedingungen spielt dafür oft eine Person eine entscheidende Rolle: der direkte Vorgesetzte. Seine soziale und emotionale Kompetenz sind wesentliche Bestimmungsfaktoren des Betriebsklimas und legen die Grundlagen für eine konstruktive betriebliche Zusammenarbeit.

Respekt vor der Unterschiedlichkeit des Anderen

Das eigentliche Dilemma ist: Viele Führungskräfte sind sich der (negativen) Wirkungen ihres Verhaltens beziehungsweise ihres Unterlassens nicht bewusst: Entweder, weil sie gar nicht darüber nachdenken oder es sie schlicht nicht interessiert. Hauptsache, die Ergebnisse stimmen und der Mitarbeiter funktioniert, schließlich wird er dafür bezahlt. Solange die Führungskraft selbst nicht gelobt wird, gibt es auch keinen Anlass, die Mitarbeiter zu loben.

Andere wiederum gehen guten Glaubens davon aus, dass sie doch ausreichend Wertschätzung und Anerkennung geben. Nur leider kommt diese beim Mitarbeiter nicht so an. Die Anerkennungsbilanz des Mitarbeiters bleibt weiterhin unausgeglichen. Er empfindet ein Defizit, während die Führungskraft davon ausgeht, dass alles in Ordnung ist.

Am Ende wird in beiden Fällen die Beziehungsqualität schleichend belastet. Woran liegt das? Jeder Mensch konstruiert seine eigene Realität, denn seine subjektive Wahrnehmung ist geprägt von eigenen Erfahrungen und Befindlichkeiten. Diese beeinflussen - stark vereinfacht - die Bedeutung, die der einzelne der Wahrnehmung gibt und die bei ihm daraus entstehenden Gefühle.

Mithin gibt es in der Wahrnehmung kein „richtig“ oder „falsch“. Der gleiche Sachverhalt wird von zwei Personen mit hoher Wahrscheinlichkeit unterschiedlich wahrgenommen. Ob etwas tatsächlich ankommt, bestimmt damit letztlich der Empfänger. Nur die Führungskraft, die sich dafür interessiert, was der Mitarbeiter empfindet und welche Wahrnehmungen, Bedürfnisse und Erwartungen er hat, kann die Beziehungsqualität und damit auch das Wohlbefinden des Mitarbeiters am Arbeitsplatz verbessern.

Der Kampf um Anerkennung kostet viel Energie

Ein Schlüssel liegt in einer gewissen Nähe zum Mitarbeiter sowie in intensiver Kommunikation, dem wechselseitigen Austausch der Erwartungen und regelmäßigem Feedback, nicht nur top-down, sondern auch bottom-up. Dabei geht es auch darum, die Unterschiedlichkeit des Anderen zu respektieren.

Eine Führungskraft hingegen, die nur ihre eigene Realität als einzig wahre ansieht, stülpt damit sozusagen ihre eigene „Landkarte“ über die des Mitarbeiters. Seine Landkarte wird verdeckt und ignoriert. Unzufriedenheit und Demotivation sind vorprogrammiert. Mitarbeiter, die somit permanent um Anerkennung und Wertschätzung kämpfen oder per „trial-and-error“ die Erwartungen der Führungskraft herausfinden müssen, vergeuden dadurch unnötige Energie. Auch hier kann die Führungskraft durch ihr Verhalten viel zu einem ausgeglicheneren Energiehaushalt beitragen.

Wertschätzungscompetenz entwickeln

Ausgangspunkt für Wertschätzungscompetenz ist die eigene Selbstwertschätzung. Je geringer der eigene Selbstwert, umso größer ist das eigene Bedürfnis nach Anerkennung, umso geringer ist

typischerweise die Bereitschaft, Anderen Anerkennung zu geben. Wer sich selbst nicht wertschätzt, wird diesen negativen Maßstab auch an Andere anlegen. Der erste Schritt zum wertschätzenden Führen ist somit die Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstwert und dessen Stärkung.

Führen Sie beispielsweise ein Erfolgsbuch:

- Welche und wie viele Selbstwertquellen haben Sie, beruflich und privat?
- Woraus ziehen Sie Selbstvertrauen?
- Was baut Sie auf?
- Was ist Ihnen in letzter Zeit gut gelungen?
- Wie wirken Sie auf andere?

Der nächste Schritt zum wertschätzenden Führen ist die praktische Integration in den betrieblichen Alltag. Der Mitarbeiter muss Wertschätzung und Anerkennung tatsächlich erleben; auf seine Wahrnehmung kommt es an. Die Möglichkeiten der Führungskraft dazu sind vielfältig:

Aufmerksamkeit wirkt verstärkend. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit bewusst auch auf das Positive! Es ist es wert, auch erwähnt und nicht nur stillschweigend hingenommen zu werden. Hinterfragen Sie die eigenen Erwartungshaltungen und Ihr eigenes Schubladendenken. Gehen Sie nicht davon aus, dass Ihr Mitarbeiter schon weiß, was Sie (Positives) über ihn denken. Kommunizieren Sie Ihre Erwartungen an die Mitarbeiter und teilen Sie Informationen. Transparenz gibt das positive Gefühl, eingebunden zu sein. Was relevant ist, bestimmt zum großen Teil auch wieder der Empfänger.

Nähe aufbauen, echtes Interesse zeigen und zuhören

Bauen Sie Nähe auf! Je mehr Sie wissen, was der Mitarbeiter gerade macht, umso größer ist Ihre Chance nicht nur das Ergebnis, sondern auch den Einsatz würdigen zu können und umso glaubwürdiger werden Sie. Die besten Informationen erhalten Sie nur aus erster Hand. Reden Sie mit den Mitarbeitern, nicht nur über Berufliches. Gehen Sie auf die Mitarbeiter zu! Auch eine offene Tür, durch die niemand hineinkommt, ist nutzlos. Berücksichtigen Sie, dass Ihre Wirkung nur zu einem kleinen Teil vom Inhalt, mehr vom Klang der Stimme und der Sprechgeschwindigkeit und am meisten von der Körpersprache abhängt.

Zeigen Sie Interesse und versuchen Sie zu erfahren, was den Anderen gerade bewegt. Wenn Ihnen jemand etwas Persönliches erzählt, dann hält er es für wertvoll und dann sollten Sie sich später auch daran erinnern und sich erkundigen oder nachfragen. Vergessen Sie nicht Ereignisse, die dem Anderen wichtig sind wie bsp. einen Geburtstag. Machen Sie sich attraktiver und lernen Sie, aktiv zuzuhören. Überprüfen Sie Ihren Redeanteil, zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen.

Nutzen Sie auch die Beratungskompetenz des Mitarbeiters. Fragen Sie, was ihn stört, was ihm gefällt. Was braucht er, um sich wohler zu fühlen und welche Form der Anerkennung würde ihn am meisten freuen? So erfahren Sie auch, ob Ihre Anerkennung tatsächlich bei ihm ankommt.

Zeit schenken, bedanken und Zusagen einhalten

Zeit ist eines der höchsten Güter, die eine Führungskraft verschenken kann. Sich Zeit für den Mitarbeiter zu nehmen und ihm Zeit zu geben, sind wichtige Quellen der Wertschätzung. Bleiben Sie ansprechbar und geben Sie so soziale Unterstützung.

Grüßen und Danken sind ebenfalls Ausdruck von Wertschätzung, sofern sie nicht zur bloßen Floskel degradiert werden. Ein echter Dank wertet bereits die Aktivität und die Mühe des Anderen auf. Achten Sie auf Ihr Grußverhalten und vor allem auf die Unterschiedlichkeit gegenüber bestimmten Mitarbeitern.

Stehen Sie zu Ihrem Wort! Wenn Sie zusagen, den Mitarbeiter zurückzurufen oder bestimmte Unterlagen zu lesen, dann tun Sie es auch. Wenn doch etwas dazwischen kommt, dann informieren Sie ihn, idealerweise mit einem neuen Terminvorschlag.

Beziehungskompetenz aufbauen

Die oben genannten Punkte bilden ein Fundament für den Aufbau der Beziehungskompetenz als weiteren Schritt zum wertschätzenden Führen. Dazu gehören zum Beispiel auch der konstruktive Umgang mit Konflikten, das konstruktive Äußern von Lob oder Kritik, aber auch, Kritik selbst annehmen zu können. Wenn Sie Kritik äußern, denken Sie daran, dass diese – als Fremdbild – in den meisten Fällen ein Frontalangriff auf das Selbstbild des Anderen ist und er sich daher ganz natürlich verteidigt, was wiederum die Gesprächsgrundlage verschlechtert. Hier kann die Methode der gewaltfreien Kommunikation helfen.

Schaffen Sie eine offene Feedbackkultur, in der auch Sie selbst offen für Kritik sind und damit adäquat umgehen: Lassen Sie den Anderen ausreden und vermeiden Sie weitschweifige Rechtfertigungen, denn sie behindern den Blick auf die Lösung! Wichtig ist auch, die Kritik nicht zu verharmlosen, denn dann stülpen Sie wieder Ihre Landkarte über die des Anderen. Versuchen Sie zu verstehen, was der Mitarbeiter wirklich will und wie er zu seiner Einschätzung gekommen ist. Stellen Sie Ihre Wahrnehmung neben seine und versuchen Sie im Anschluss gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

Fazit

Wertschätzend führen wirkt positiv auf die betriebliche Zusammenarbeit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Wertschätzungskompetenz kann nicht einfach von oben angeordnet werden, denn ihr Ursprung liegt in der persönlichen Grundhaltung. Aber eine Sensibilisierung für die positiven Wirkungen von mehr Wertschätzung und Anerkennung, das bewusstere Nachdenken über das eigene Verhalten und das bewusstere Wahrnehmen des Verhaltens und der Reaktionen Anderer können eine geeignete Initialzündung sein.

Gerade weil die Dinge oft so leicht und einfach umzusetzen sind. Vielen erscheinen sie vielleicht zu trivial, aber die Praxis beweist ihre enorme Wichtigkeit und Wirkung. Der Ton macht die Musik. Das „Wie“ ist oft noch viel entscheidender als das „Was“. Das Verhalten und die Einstellung der Führungskraft können somit wesentlich dazu beitragen, dass aus dem „Hidden Champion“ ein echter Champion wird.



Die humanfirst Coachs unterstützen und trainieren Sie auf dem Weg zu einem souveränen, erfolgreichen Leader.