



Mangelnde Achtung hat viele Gesichter

Jetzt gerade! Wertschätzung und Respekt zeigen

Führungskräfte sollten einen von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang mit ihren Mitarbeitenden pflegen. Dieser Anspruch wird in Führungsseminaren und öffentlichen Verlautbarungen immer wieder betont. Doch im Arbeitsalltag herrscht häufig ein eher rauer Umgangston, vor allem dann, wenn es brennt

Wenn Einnahmen wegbrechen und die Führungskräfte selbst unter einem hohen Druck stehen, werden schon mal banalste Benimm-Regeln nicht eingehalten. Da geht zum Beispiel ein altgedienter Mitarbeiter ohne ein Wort des Dankes in den Ruhestand. Da wird eine hochqualifizierte und -engagierte Fachkraft, die in einem Meeting sachliche Bedenken gegen die Planungen ihres Vorgesetzten äußert, vor versammelter Mannschaft angeraunt: „Wollen oder können Sie nicht? In beiden Fällen sind Sie hier fehl am Platz.“ Da erhält zum Beispiel eine Controllerin von ihrem Chef zehn Minuten vor Feierabend per Mail die Anweisung, bis zum nächsten Morgen eine Präsentation vorzubereiten, obwohl er weiß: Sie muss ihr Kind vom Hort abholen.

Die Letzten beißen häufig die Hunde

Gerade die mittlere Führungsebene in der Sandwich-Position als Mittler zwischen den „Chefs ganz oben“ und den „Werkern“ auf der

operativen Ebene bekommt die Nervosität und Hektik, die in den Chefetagen vieler Unternehmen gerade in Corona-Zeiten herrscht, oft unmittelbar zu spüren. Und weil diese Führungskräfte selbst unter enormen Druck stehen, geben sie ihn nicht selten ungefiltert weiter. Der Umgangston wird umso rauer

- je tiefer man in der Unternehmenshierarchie nach unten kommt und
- je leichter die Mitarbeitenden aufgrund ihrer (geringen) Qualifikation zu ersetzen wären.

Wir sind nur noch Human-Kapital, das je nach Bedarf gehätschelt oder getreten beziehungsweise auf- oder abgebaut wird.

Denn in vielen Unternehmen gilt: Den Letzten beißen die Hunde oder wie es ein Personalvorstand einmal smarter formuliert: „Unsere Top-Führungskräfte und -Spezialist*innen hofieren wir, den Rest unserer Kernmannschaft pflegen wir. Und das Fußvolk? Das sourcen wir entweder out oder minimieren die Kosten.“ In vielen Kapitalunternehmen gibt es nicht mehr ein Zusammengehörigkeitsgefühl, wie es sich früher in Begriffen wie „die Siemens-, die Bosch-Familie“ oder „wir Opelaner“ widerspiegelte. In vielen Unternehmen regiert heute – obwohl eine bereichs- und funktionsübergreifende Team- und Projektarbeit propagiert wird – das Einzelkämpfertum; zumindest dann, wenn es hart auf hart kommt. Jeder ist sozusagen mit seinem eigenen Überleben beschäftigt.

Mitarbeitende fühlen sich als „Human-Kapital“

Das überrascht zum Teil. Denn bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie boomte die Wirtschaft über ein Jahrzehnt lang. Die Zahlen fast

Wer es an Respekt und Wertschätzung fehlen lässt, läuft Gefahr, dass er irgendwann nur noch von Ja-Sagern und Egoisten umgeben ist.

aller Unternehmen stimmten. Deshalb hätten die Verantwortlichen eigentlich relaxt die Herausforderungen, vor denen ihre Unternehmen zweifellos stehen, Stichwort Digitalisierung, systematisch angehen können. Diese Chance wurde allerdings nicht immer genutzt. Stattdessen wurde der Druck im „Kessel“, auch getrieben durch die globalen Finanzmärkte, weiter erhöht. Die Konsequenz: Das Betriebsklima wurde immer rauer und zugleich wurde betont: „Wir brauchen intrinsisch motivierte Mitarbeitende, die sich eigeninitiativ engagieren, um die Unternehmensziele zu erreichen.“ Doch woher sollen sie kommen, wenn die Mitarbeitenden zugleich registrieren: „Wir sind nur noch Human-Kapital, das je nach Bedarf gehätschelt oder getreten beziehungsweise auf- oder abgebaut wird.“ Wer diesen Widerspruch spürt, geht emotional auf Distanz und die Handlungsmaxime ist, wenn das

wechselseitige Geben-und-Nehmen nicht mehr stimmt, die gleiche wie bei den Kapitalgebern: Wie ziehe ich aus der Beziehung den größtmöglichen Profit? Und das ist gerade in Krisen- und Umbruchzeiten fatal. Denn gerade jetzt müssten alle mehr leisten, um ein Unternehmen auf Kurs zu halten.

Die Wertschätzung muss spürbar werden

Nicht oft genug kann deshalb betont werden: ein partnerschaftlicher, von wechselseitigem Respekt geprägter Umgang muss gelebt werden. Um auf die Negativbeispiele zurückzukommen: Es ist schlicht ein No-go, verdiente Mitarbeitende ohne ein Wort des Dankes in den Ruhestand zu entlassen. Denn in diesem Fall denken alle: „Dieses Schicksal droht mir auch.“ Ebenso ist es ein No-go, sachliche Einwände nicht ernst zu nehmen und Mitarbeitende vor der versammelten Mannschaft zu maßregeln. Denn dann denken alle: „Ich sage nichts mehr.“ Und es ist ebenfalls ein No-go, Mehrarbeit per Mail anzuordnen, statt das persönliche Gespräch zu suchen. Denn sonst denken alle: „Meine persönlichen Interessen, Ziele und Verpflichtungen interessieren hier offensichtlich niemanden. Warum sollte ich mich dann, mehr als es mir nützt, engagieren?“ Entsprechend negativ fallen die Reaktionen aus, wenn die Führungsebene plötzlich an das „Wir“ appelliert: „Wir sollten ...“, „Wir wollen...“, „Wir müssen ...“ Offiziell sagen zwar

alle ja und täuschen das gewünschte Engagement vor, doch faktisch fragt sich jeder: „Und was habe ich davon? Die können mich mal!“

Respekt zeigt sich in vielen scheinbaren Kleinigkeiten

Wie viel Respekt und Wertschätzung entgegengebracht wird, zeigt sich in vielen scheinbaren Kleinigkeiten, unter anderem darin:

- wieviel Zeit sich Führungskräfte für ihre Mitarbeitenden nehmen und wie aufmerksam sie ihnen zuhören,
- ob sie sich auch für sie als Privatperson interessieren,
- wie kompromissbereit sie bei Interessengegensätzen und Zielkonflikten sind,
- wie sie auf Fehler und Versäumnisse reagieren.

Wer es an Respekt und Wertschätzung fehlen lässt, läuft Gefahr, dass er irgendwann nur noch von Ja-Sagern und Egoisten umgeben ist, die zwar Engagement für die Bereichs- und Unternehmensziele heucheln, aber nicht zeigen. Und das wirkt sich auch auf den beruflichen Erfolg der Führungskräfte aus: Denn ihre Leistung wird an der Leistung ihrer Teams gemessen.

■ Klaus Doll,
www.doll-beratung.de