

Wertschätzung und Respekt zeigen

In Krisen wird der Umgangston oft rauer. Mitarbeiter spüren die Wertschätzung ihrer Vorgesetzten nicht mehr. Das wirkt sich negativ auf ihre Motivation und Leistung aus.



Gastautor

Klaus Doll

ist Inhaber der Klaus Doll Organisationsberatung. Der Führungskraftetrainer und -coach berät Unternehmen und Führungskräfte in Umbruchsituationen.
www.doll-beratung.de

FÜHRUNGSKRÄFTE SOLLTEN EINEN wertschätzenden, von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang mit ihren Mitarbeitern pflegen. Das wird in Führungsseminaren oft betont. Doch im Arbeitsalltag spüren die Mitarbeiter hiervon häufig wenig. In ihm herrscht nicht selten ein eher rauer Umgangston: insbesondere dann, wenn es im Unternehmen brennt – zum Beispiel, weil die Einnahmen wegbrechen – und die Führungskräfte selbst unter einem hohen Druck stehen. Dann werden oft sogar die banalsten Benimm-Regeln vergessen, die im menschlichen Miteinander eigentlich gelten.

Mangelnder Respekt hat viele Gesichter

Da geht zum Beispiel ein altgedienter Mitarbeiter in Pension, ohne dass zuvor ein Vorgesetzter mal vorbeischaute, ihm die Hand reicht und ein Wort des Dankes sagt. Da wird zum Beispiel eine hoch qualifizierte und hoch engagierte Fachkraft, die in einem Meeting sachliche Bedenken gegen die Planungen ihres Vorgesetzten äußert, von diesem 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, der ein Zimmer weiter sein Büro hat, zehn Minuten vor Feierabend per E-Mail die Anweisung, sie müsse bis zum nächsten Morgen eine Präsentation vorbereiten, obwohl dieser weiß: Sie muss ihr Kind vom Hort abholen.

Die Reihe der Beispiele ließe sich beliebig fortsetzen. Die Anekdoten aus dem Betriebsalltag, die man als Trainer in Seminaren hört, ergeben hierfür einen großen Fundus. Und regelmäßig hört man von den Teilnehmern: »Das Klima in unserem Betrieb hat sich verschlechtert. Der Umgangston wird immer rauer.«

Den Letzten beißen oft die Hunde

Das fängt bei den sogenannten mittleren Führungskräften an. Sie sind um ihre Sand-

wich-Position als Mittler zwischen den Chefs ganz oben und den Arbeitern auf der operativen Ebene nicht zu beneiden. Denn sie bekommen die Nervosität und Hektik, die in den Chefetagen vieler Unternehmen gerade in Corona-Zeiten oft herrscht, meist unmittelbar zu spüren.

Und weil sie selbst unter einem enormen Druck stehen, geben sie diesen nicht selten ungefiltert an ihre Untergebenen weiter. Dabei gilt die Faustregel: Der Umgangston wird umso rauer

- je weiter man in der Unternehmenshierarchie nach unten kommt und
- je einfacher die Mitarbeiter aufgrund ihrer (geringen) Qualifikation durch andere Personen zu ersetzen wären.

Denn auch in vielen Unternehmen gilt: Den Letzten beißen stets die Hunde. Oder wie es ein Personalvorstand mal smarter formuliert: »Unsere Top-Führungskräfte und -Spezialisten hofieren wir, den Rest unserer Kernmannschaft pflegen wir. Und das Fußvolk? Das sourcen wir entweder out oder minimieren die Kosten.«

Schon lange existiert denn auch in den meisten Kapitalunternehmen nicht mehr ein Zusammengehörigkeitsgefühl, wie es sich früher in solchen Begriffen wie die Siemens- oder Bosch-Familie artikulierte. Und in welchen Betrieben nennen sich die Mitarbeiter noch stolz wie früher zum Beispiel »Opelner«? Nur in ganz wenigen Unternehmen ist dies noch der Fall! In deutlich mehr Unternehmen regiert heute – obwohl sie eine bereichs- und funktionsübergreifende Team- und Projektarbeit propagieren – das Einzelkämpfertum; zumindest wenn es hart auf hart kommt. Jeder ist sozusagen mit dem eigenen Überleben beschäftigt.

»Human-Kapital«

Bis zum Ausbruch der Corona-Pandemie boomte die Wirtschaft – über ein Jahrzehnt. Und die Zahlen fast aller Unternehmen stimmten. Deshalb hätten die Verantwortlichen an der Spitze

eigentlich relaxt sein können und die Herausforderungen – vor denen ihre Unternehmen zweifellos unter anderem aufgrund der Digitalisierung stehen – ganz entspannt und systematisch angehen können. Das taten sie aber nicht. Stattdessen wurde der Druck weiter erhöht, mit der Konsequenz, dass das Betriebsklima stets rauer wurde. Zugleich wurde jedoch betont: »Wir brauchen intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die sich mit dem Unternehmen identifizieren und sich eigeninitiativ für das Erreichen der Ziele des Unternehmens engagieren.«

Doch woher sollen diese kommen, wenn die Mitarbeiter zugleich registrieren: »Wir sind eigentlich nur noch Human-Kapital, das je nach Bedarf gehätschelt oder getreten bzw. auf- oder abgebaut wird.« Wenn Mitarbeiter diesen Widerspruch spüren, dann gehen sie zu Recht emotional auf Distanz zum Unternehmen, und ihre Handlungsmaxime lautet wie bei den Kapitalgebern: Wie ziehe ich aus der Beziehung den größtmöglichen Profit? Und wenn aus ihrer Warte das wechselseitige Geben-und-Nehmen nicht mehr stimmt? Dann verabschieden sie sich zumindest mental vom Unternehmen. Das heißt, ihre Leistung sinkt. Das ist gerade in Krisen- und Marktumbruchzeiten wie den aktuellen fatal, denn dann ist nicht selten von allen Beteiligten eine Mehrleistung nötig, um das Unternehmen auf Kurs zu halten.

Wertschätzung spüren

Nicht oft genug kann deshalb betont werden: Wenn in den offiziellen Verlautbarungen der Unternehmen immer wieder von einem partnerschaftlichen, von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang miteinander gesprochen wird, dann müssen die Mitarbeiter dies auch im Betriebsalltag spüren. Dann ist es schlicht ein No-go, dass ein altgedienter Mitarbeiter ohne ein Wort des Dankes in die Pension entlassen wird. Ebenso ist es ein No-go, dass eine Führungskraft, wenn eine Fachkraft in einem Meeting sachliche Einwände artikuliert, diese nicht ernst nimmt und den Mitarbeiter vor der versammelten Mannschaft maßregelt. Weiters ist es ein No-go, dass eine Führungskraft, wenn sie von einem Mitarbeiter kurzfristig Mehrarbeit erwartet, ihm dies einfach per E-Mail mitteilt. Warum soll sich so ein Mitarbeiter für das Unternehmen engagieren?

Entsprechend reagieren die Mitarbeiter, wenn ihre Führungskraft, weil sie etwas möchte, plötzlich an das Wir appelliert. »Wir sollten ...«, »Wir wollen...«, »Wir müssen...« Dann sagen zwar alle ja und täuschen das gewünschte En-

TrainerIn, Coach oder HR-ExpertIn?

Innoviduum

Menschen sind einzigartig.
Ihre Tools auch?

Innoviduum bietet **digitale Reflexions- und Feedbacktools:**

- individuell
- nachhaltig
- verbindend

Infos unter:

www.innoviduum.at | www.innoviduum.at/innoviduum-partner-werden



EUCUSA

wirksam fragen – wertvoll handeln

www.eucusa.com

**JETZT NEU:
Mit Future
Readiness
Check® Zukunft
gestalten.**

Mariahilfer Straße 187 • A-1150 Wien
☎ +43 1 817 40 20 • office@eucusa.com

gagement vor, doch faktisch denken sie: »Und was habe ich davon? Die können mich mal.«

Respekt zeigt sich in Kleinigkeiten

Denken Sie deshalb als Führungskraft bei Ihrer Führungsarbeit daran: Wie viel Respekt und Wertschätzung Sie Ihren Mitarbeitern entgegen bringen, zeigt sich für diese in vielen scheinbaren Kleinigkeiten. Es zeigt sich unter anderem darin,

- wie viel Zeit Sie sich für Ihre Mitarbeiter nehmen und wie aufmerksam Sie ihnen zuhören,
- ob Sie sich auch für sie als Mensch bzw. Privatperson interessieren,
- wie kompromissbereit Sie bei Interessensgegensätzen und Zielkonflikten zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeitern sind,
- wie Sie auf Fehler und Versäumnisse von ihnen reagieren,
- und, und, und....

Sonst ist die Gefahr groß, dass Sie irgendwann nur noch von Ja-Sagern und Egoisten umgeben sind, die Engagement für die Bereichs- und Unternehmensziele zwar heucheln, aber nicht zeigen. Und dies wirkt sich auch auf Ihren beruflichen Erfolg aus, denn: Ihre Leistung wird von Ihren Vorgesetzten an der Leistung Ihres Teams gemessen. □