

Jenseits vom Gehalt

Mit **Wertschätzung** können Firmen punkten – wenn sie ernst gemeint ist

Wer einen guten Arbeitgeber sucht, schaut aufs Geld. Vor allem aber auf die Firmenkultur und das Betriebsklima. Kommunikationswissenschaftler Christian-Rainer Weisbach erklärt im Telefoninterview, was uns Arbeit und die der Anderen wert sein sollte.

Herr Weisbach, »nix gschwätzt, isch gnug globt« kennt man auch im Betrieb. Ist ein Lob vom Chef so wichtig?

Weisbach: Es geht gar nicht um Lob, sondern um Anerkennung. Auch harte Typen hungern letztlich nach Anerkennung, das registrieren viele Chefs bloß nicht. Wertschätzung heißt nicht, dass man immer alles lobt, bewertet oder dass sich alle lieb haben müssen. Von einem Lob kann man sich nichts kaufen. Von Aufrichtigkeit und Verständnis schon eher. Es ist eine Frage der Wahrnehmung: Dass man als Führungskraft den Mitarbeiter wahrnimmt, mit all seinen Bemühungen, gegebenenfalls mit seinen Fehlern. Aber auch seine

eigenen Gefühle und diese angemessen ausdrückt. Viele Vorgesetzte sind da regelrecht hilflos – und im Zweifel wird alles mit dem Gehalt abgegolten. Das reicht aber nicht.

Misst sich Anerkennung nicht in erster Linie am gerechten Lohn für die eigene Leistung?

Nein. Bezahlung ist natürlich wichtig, aber letztlich kann der Beschäftigte gut mit relativen Schwankungen nach oben oder unten leben. Wenn das Arbeitsklima schlecht ist, kann der Preis schnell zu hoch sein: 1000 Euro sind eine Menge Geld, aber wie viel Geringschätzung ist man bereit, dafür in Kauf zu nehmen? Im Zweifel sucht er oder sie sich irgendwann einen neuen Arbeitgeber. Derzeit leiden die Betriebe in der Region auch darunter, dass Fachkräfte abwandern. Die hält man doch nicht allein mit einem aufgebesserten Gehalt oder einem Dienstwagen! Als Mitarbeiter will man für ein Unternehmen gewonnen werden, sich auch entwickeln, sonst ist man austauschbar.

Wenn der Chef mit Wertschätzung geizt, muss dann nicht der Mitarbeiter aktiv werden?

Ja. Und derjenige, der sich selbst ernst nimmt, wird sich das auch nicht bieten lassen und Anerkennung einfordern. Der Mitarbeiter, der sich alles gefallen lässt, wird auch am wenigsten ernst genommen. Das gilt übrigens auch umgekehrt für den Vorgesetzten. Die heutige Generation ist hier weniger duldsam und viel selbstbewusster.

Gegenseitiger Respekt macht vieles leichter. Aber steigert es auch die Produktivität?

Zwangsläufig, ja. Fühlt sich der Mitarbeiter gering geschätzt oder wie ein Befehlsempfänger, leidet auch die Loyalität. Man macht nicht mehr als nötig, manchmal noch weniger. Das müssen Führungskräfte auch lernen: Der Mitarbeiter sitzt letztlich am längeren Hebel und im schlimmsten Fall rächt er sich dadurch, dass er die Aufgaben aussitzt oder sich gezielt krank meldet.

Kann man mit wertschätzenden Strategien auch manipulieren, sprich Probleme »wegbiegen«?

Das geht nur einmal gut. Wenn jemand mitbekommt, dass er hintergangen wurde, weil man ihn durch Kommunikationstricks ruhig gestellt hat, hat der andere sein Vertrauen für alle Zeiten verspielt. Selbst wenn die Absichten gut waren. Wertschätzung kann man nicht heucheln, man merkt relativ schnell, ob sie ernst gemeint ist oder nicht.

Wird der Joballtag mittlerweile nicht zu sehr psychologisiert?

Wie man Menschen führt, ist die eigentliche Herausforderung für jede Führungskraft – im kleinen Handwerksbetrieb wie im Großkonzern. Nur lernen das leider die wenigsten. In der Regel wird man in einem mittelständischen Unternehmen Vorgesetzter, weil man fachlich qualifiziert ist. Wird man befördert soll man dann plötzlich zehn, zwanzig Mitarbeiter führen. Vielleicht



Christian-Rainer Weisbach

gibt's noch drei Tage Führungstraining und muss es dann können. Eine Haltung erlernt man aber nicht in ein paar Tagen, sie muss sich entwickeln. Und sie entwickelt sich vor allem im konstruktiven Gespräch. Da haben viele Führungskräfte hierzu leider ein enormes Defizit.

Info:

Mehr zu diesem Thema im gerade erschienenen Buch: Christian-Rainer Weisbach »Das Coaching-Gespräch: Grundlagen und Trainingsprogramm beratender Gesprächsführung«, Vahlen Verlag, Okt. 2012