

Mehr Achtung und Respekt bitte!

Der Umgangston in vielen Unternehmen ist heutzutage rauer geworden. Das wirkt sich negativ auf die Motivation und Leistung der Mitarbeiter aus

Führungskräfte sollten einen wertschätzenden, von wechselseitigem Respekt geprägten Umgang mit ihren Mitarbeitern pflegen. Leider spüren die Mitarbeiter im Arbeitsalltag oft wenig davon, vergisst man doch nicht selten selbst die einfachsten Benimm-Regeln.

Da geht ein altgedienter Mitarbeiter in den Ruhestand, ohne dass zuvor ein Vorgesetzter vorbei schaute, ihm die Hand schüttelte und ein Wort des Dankes sagte. Da wird eine qualifizierte und engagierte Fachkraft, die im Meeting sachliche Bedenken gegen Planungen ihres Vorgesetzten äußert, vor versammelter Mannschaft angeraunt: „Wollen oder können Sie nicht? In beiden Fällen sind Sie hier fehl am Platz.“ Da erhält eine Controllerin von ihrem Chef, der zwei Zimmer weiter sitzt, zehn Minuten vor Feierabend per Mail die Anweisung, sie müsse bis nächsten Morgen eine Präsentation vorbereiten, obwohl ihr Vorgesetzter weiß: Sie muss ihr Kind pünktlich vom Hort abholen.

Sicher sind Manager der mittleren Führungsebene um ihre „Sandwich-Position“ als Mittler zwischen den „Chefs“ ganz oben und den „Werkern“ unten nicht zu beneiden. Denn sie bekommen die operative Hektik, die in den Chefetagen vieler Unternehmen herrscht, meist unmittelbar zu spüren. Weil sie selbst unter einem enormen Druck stehen, geben sie diesen Druck nicht selten ungefiltert an ihre Untergebenen weiter.

Beschäftigte mutieren zu Human-Kapital

Schon lange gibt es in den meisten Unternehmen kein Zusammengehörigkeitsgefühl mehr, wie es sich früher in Begriffen wie der Siemens- oder Bosch-Familie artikulierte. Stattdessen regiert in vielen Unternehmen heute - obwohl eine bereichs- und funktionsübergreifende Team- und Projektarbeit propagiert wird - das Einzelkämpfertum. Jeder ist, überspitzt formuliert, mit dem eigenen Überleben beschäftigt. Jedoch die deutsche Wirtschaft boomt. Deshalb könnten die Manager die Herausforderungen, vor denen ihre



Wirtschaftspsychologe Dr. Albrecht Müllerschön ist Inhaber einer Managementberatung und Autor mehrerer Personal-Fachbücher. FOTO: MÜLLERSCHÖN MANAGEMENTBERATUNG

Unternehmen im digitalen Zeitalter stehen, eigentlich ganz relaxt und systematisch angehen. Stattdessen wird der Druck auf den „Kessel“, teils getrieben durch unersättlicher werdende Finanzmärkte, weiter erhöht - mit der Konsequenz: Das Betriebsklima wird stets rauer.

Zudem wird betont: „Wir brauchen intrinsisch motivierte Mitarbeiter, die sich eigeninitiativ und eigenverantwortlich für die Unternehmensziele engagieren.“ Doch woher sollen diese kommen, wenn die Mitarbeiter zugleich registrieren: „Wir sind nur noch Human-Kapital, das je nach Bedarf auf- und abgebaut wird.“ Wenn Mitarbeiter diesen Widerspruch spüren, gehen sie zu Recht emotional auf Distanz zum Unternehmen, und ihre Handlungsmaxime lautet wie bei den Kapitalgebern: Wie ziehe ich aus der Beziehung den größten Profit?

Mitarbeiter müssen Wertschätzung verspüren

Wird in den offiziellen Verlautbarungen der Unternehmen von einem partnerschaftlichen, von wechselseitigem

Respekt geprägten Umgang miteinander gesprochen, dann müssen die Mitarbeiter dies im Betriebsalltag spüren. Dann ist es ein No-go, dass ein altgedienter Mitarbeiter ohne ein Wort des Dankes in den Ruhestand entlassen wird. Denn dann denken alle verbleibenden Mitarbeiter: „Dieses Schicksal droht mir auch einmal.“ Dann ist es ein No-go, dass eine Führungskraft eine Fachkraft, die sachlich begründete Einwände artikuliert, vor versammelter Mannschaft maßregelt. Denn dann denken alle Anwesenden: „Ich halte künftig besser meinen Mund.“ Dann ist es ein No-go, dass eine Führungskraft, wenn sie von einem Mitarbeiter Mehrarbeit erwartet, ihm dies nicht persönlich mitteilt. Denn sonst denken alle Mitarbeiter, die davon erfahren: „Unsere persönlichen Interessen, Ziele und Verpflichtungen interessieren hier niemand. Warum soll ich mich dann für das Unternehmen engagieren - mehr als es mir nützt?“

Genau so reagieren Mitarbeiter, wenn ihre Führungskraft, weil sie etwas möchte, plötzlich an das „Wir“ appelliert. „Wir sollten ...“ „Wir wollen...“, „Wir müssen ...“ Dann entgegnet zwar alle „Ja“, täuschen gewünschtes Engagement vor, doch faktisch denken sie: „Was habe ich davon? Die können mich mal.“ Denken Sie als Führungskraft bei Ihrer Führungsarbeit daran: Wie viel Respekt und Wertschätzung Sie Ihren Mitarbeitern entgegen bringen, zeigt sich in „Kleinigkeiten“: Wie viel Zeit nehmen Sie sich für Ihre Mitarbeiter? Wie aufmerksam hören Sie ihnen zu? Wie kompromissbereit sind Sie bei Interessensgegensätzen? Wie reagieren Sie auf Versäumnisse und Fehler Ihrer Mitarbeiter? Denn sonst ist die Gefahr groß, dass Sie irgendwann nur noch von Opportunisten umgeben sind, die Engagement für die Unternehmensziele zwar heucheln, aber nicht zeigen.

DR. ALBRECHT MÜLLERSCHÖN

Informationen:
www.muellerschoen-beratung.de