

„Jeder Mitarbeiter will gesehen, gebraucht und angenommen werden“

Interview. Susanne Strobach vom Wiener Coaching Modell bestätigt, wie enorm wichtig Wertschätzung innerhalb eines Unternehmens ist

KURIER: Wie gewinnbringend ist es, seinen Mitarbeitern hin und wieder zu sagen, wie wertvoll sie für das Unternehmen sind?

Susanne Strobach: Jeder Mensch erlebt Wertschätzung als sehr motivierend. Sind die Mitarbeiter motiviert, steigert das auch die allgemeine Leistung des Unternehmens. Wichtig dabei ist, dass die Wertschätzung ehrlich und konkret ist. Allgemeine Floskeln wie: „Es ist super, dass Sie bei uns im Team sind“, sind zu wenig. Eine kompetente Führungskraft geht auf die Stärken jedes Einzelnen ein. Ein Grundsatz lautet: Je spezifischer die Wertschätzung, desto nachhaltiger ist ihre Wirkung. Und bloß nicht manipulativ denken!

Was konkret meinen Sie damit?

Die Mitarbeiter loben und Anerkennung aussprechen mit einem Ziel oder einer bestimmten Absicht dahinter. Manche Führungskräfte schenken ihren Mitarbeitern nur Aufmerksamkeit, weil sie gehört haben, dass es gut für das Unternehmen ist, aber sie machen es mit der Absicht dahinter, dass die Wertschätzung „Früchte trägt“. Führungskräfte sollen nicht denken: „Was hab ich davon, wenn ich den oder die lobe?“. Denn das spüren dann auch die Angestellten.

Wenn Wertschätzung nichts kostet, leistungssteigernd wirkt und jeden Einzelnen an das Unternehmen stärker bindet, warum loben dann so wenige Chefs ihre Mitarbeiter?

Weil der Chef es selbst nicht erlebt hat, weder in der Arbeit noch daheim im Elternhaus. Die meisten sind Macher und definieren sich über Leistung. Das sind Menschen, die für Anerkennung alles tun würden. Sie denken, keine Kritik auszusprechen ist schon genug des Lobes. Als Mitarbeiter und Mitarbeiterin will man aber das Gefühl haben, gebraucht und angenommen zu werden. Mitarbeiter wollen gesehen werden.

Wollen Führungskräfte nicht auch gesehen und angenommen werden?

Ja! Und darum brauchen auch Führungskräfte Bestätigung und freuen sich über Wertschätzung. Ich kann nicht verlangen, dass der Chef höflich und wertschätzend zu mir sein soll und bin es aber selbst nicht. Hier ist jedoch auf die Hierarchie zu achten, Anerkennung an Vorgesetzte findet auf der Ebene Feedback und Dank statt. Zum Beispiel: „Danke, dass Sie mir vor dem aufgebrauchten Kunden eben den Rücken gestärkt haben, das hat gutgetan.“

Welche Art der Motivation wirkt Ihrer Erfahrung nach am meisten?

Eindeutig die intrinsische Motivation, die von innen kommende selbst motivierende. Jeder sollte so motiviert sein in dem was er tut, dass keine äußeren Reize dazu nötig sind. Die wirken nämlich nie lange, daher muss ich sie entweder ständig steigern oder Druck ausüben, beides kostet unnötig Energie und sobald eines nachlässt, ist die ganze Motivation weg und der Mitarbeiter macht Dienst nach Vorschrift.

Das ist doch ein Widerspruch. Dann muss der Chef also doch nicht loben?

Auf jeden Fall sollte der Chef loben und seine Mitarbeiter wertschätzen! Er muss ihnen und ihrer Tätigkeit auch einen Sinn geben. Führungskräfte haben den Überblick, der Mitarbeitern oft fehlt. Es motiviert die Mitarbeiter, wenn man sie in das große Ganze einbettet und ihnen den Sinn ihrer Tätigkeit erklärt und auch warum manchmal Dinge nötig sind, die dem Mitarbeiter sinnlos erscheinen.

Haben Sie dazu ein Beispiel?

Menschen, die jahrelang maschinenartig nur ein gewisses Stück produzieren, aber nie das große Ganze zu Gesicht be-

kommen. Solchen Menschen muss man sagen, wie wertvoll sie für das Unternehmen sind. Denn ohne sie gäbe es nie ein Endprodukt.

Wie sollte man in einer Führungsposition persönlich vorgehen, wenn man seinen Mitarbeitern mehr Beachtung und Anerkennung schenken will?

Wir vom Wiener Coaching Modell empfehlen vor allem informelle Gespräche. Es ist nämlich gar nicht notwendig, die Mitarbeiter in sein Büro zu ordern. Bei einer Kaffeepause einfach einmal zu jemanden hingehen und sagen: „Übrigens toll, wie Sie letztens das Projekt geleitet haben.“ Oder was glauben Sie, wie motivierend es ist, wenn ein Chef achtsam ist und bei seinen Mitarbeitern nachfragt: „Wie war der Urlaub in Griechenland?“ „Wie geht es der Großmutter im Spital?“ Dann denkt sich der Mitarbeiter: „Wow, der Chef interessiert sich ja für mich und mein Leben!“ Da steckt enorme Anerkennung dahinter.

Nun kann man sich aber vor allem bei einem größeren Unternehmen nicht alles von seinen Mitarbeitern merken.

Ich rate dazu, sich eine Liste von seinen Mitarbeitern zu machen. Darauf sollte stehen: der Name, Interessen, was man mit demjenigen bereits gesprochen hat und wann man das letzte Mal mit ihm geredet hat. Es reicht ja, wenn der jeweils Vorgesetzte das tut, es muss nicht der Vorstand jeden Mitarbeiter kennen.

Wie können ältere Mitarbeiter zur Motivation im Team beitragen?

Als 25-Jähriger bringt man kaum Stimmung in ein Unternehmen, höchstens als Spaßmacher. Ältere Mitarbeiter können sich einen gewissen Schmah erlauben. Zudem bringen sie eine Herzlichkeit mit, oft sind sie aufgrund ihrer Lebenserfahrung auch bei Kri-

Susanne Strobach ist Unternehmensberaterin und gründete gemeinsam mit dem Karrierecoach Robert Pap das Wiener Coaching Modell. Schwerpunkte ihrer Arbeit sind Coaching-Lehrgänge zur Aus- und Weiterbildung von Führungskräften

sen lockerer. Das sorgt für ein wohliges Arbeitsklima.

Ist Wertschätzung eine Frage des Alters?

Es ist wohl eher eine Frage der Erfahrung und der Einstellung. Ältere Mitarbeiter haben in der Regel mehr Lebenserfahrung und daher die Chance, mehr von sich zu geben. Egal, ob Jung oder Alt, Führungsperson oder einfacher Mitarbeiter: Wertschätzung steigt vor allem dann im Unternehmen, wenn irgendwer einmal damit anfängt.

 INTERNET
www.wienercoachingmodell.com

