„Wertschätzung darf wehtun"

Foto: Markus Jotzo

Agil, jung, konstruktiv, ohne Dominanz, dafür mit ganz viel Spaß – so soll sie sein, die schöne neue Arbeitswelt. Denn die Generation Y zieht ihre Motivation, so heißt es, aus einer völlig anderen Unternehmenskultur als sie der Rest der Arbeitsbevölkerung in alten Zeiten kennengelernt hat. Feelgood ist angesagt.

Es gibt Führungskräfte, die das missverstehen. Diese Führungskräfte lesen aus dem Anspruch, stärker auf Augenhöhe, integrativ und wertschätzend zusammenzuarbeiten, heraus, dass es nun für sie hauptsächlich darum geht, „immer nett zu sein". Sie meinen, dass das Unternehmen jetzt eine Art Wellness-Oase ist, in der alles, was auch nur den Hauch von Missbehagen auslösen könnte, vermieden werden muss – zum Beispiel klare Kritik an Mitarbeitern. Denn die könnte ja dafür sorgen, dass die positive Grundstimmung ins Negative abrutscht und das harmonische Miteinander im Team zerstört wird.

Dabei hat Führung auch in einer Arbeitswelt, die Wert auf Augenhöhe, Einbeziehung und gegenseitige Wertschätzung legt, noch lange nichts mit Kuscheln und ständigem Konsens zu tun. Denn was ist, wenn sich – trotz des tollen Miteinanders und netten Umgangs miteinander – ein Teammitglied beispielsweise immer mal wieder aus der Verantwortung stiehlt und seine Kollegen die Arbeit machen lässt? Was ist, wenn ein Mitarbeiter über Monate hinweg wenig zum Teamerfolg beiträgt – und das anscheinend selbst nicht allzu problematisch findet?

Dann stehen Leader, die sich diese falsche Form von Wertschätzung auf die Fahne geschrieben haben, schnell hilflos da. Sie haben schlicht Angst, die Probleme zeitnah, klar und unverblümt anzusprechen. Doch werden Probleme nicht angesprochen, können sie natürlich auch nicht gelöst werden – und das fällt dann auf alle zurück. Den Problemverursacher. Das Team. Die Führungskraft. Um am Ende dennoch erfolgreich zu sein, müssen alle doppelt ranklotzen – bei Gefahr von Überlastung.

Ein wertschätzender Umgang miteinander ist zwar enorm wichtig. Mitarbeiter honorieren diesen in der Regel dadurch, dass sie deutlich motivierter, kreativer und produktiver sind. Aber: Solch ein Umgang ist eben nicht durch Friede, Freude, Eierkuchen charakterisiert. Wertschätzung darf und sollte vielmehr ruhig auch mal wehtun. Und das tut ein kritisches Feedback natürlich immer ein Stück weit. Kritik hören die wenigsten gern. Und jeder möchte die damit verbundenen unangenehmen Gefühle vermeiden.

Tatsächlich ist die Vermeidung von Schmerz neben dem Erleben von Freude die einzige Grundmotivation, die

Menschen den Anreiz zur persönlichen Veränderung liefert. Gerade deshalb geht die Wirkung solch eines Feedbacks auch entsprechend tief. Wer es klar und direkt erhält, ist aufgerüttelt und hellwach für das Problem – das er in den meisten Fällen daraufhin auch wird lösen wollen.

Das heißt: Es gilt, Mitarbeiter mit Problemen, vermeidbarem Fehlverhalten und auch unerklärlichen Leistungsknicks zu konfrontieren. Denn nur, wenn sie darum wissen, können sie auch daran arbeiten. Nur dann haben sie die Chance, sich positiv weiterzuentwickeln. Mitarbeitern beim Wachsen zu helfen: Das ist – auch wenn es mit Schmerz verbunden ist – die wertvollste Variante von Wertschätzung überhaupt. Eine Führungskraft, die jedes kritische Feedback aus Gründen falsch verstandener Harmonie vermeidet, liefert ihren Mitarbeitern dagegen keinen Anreiz zur Veränderung.

Was solch eine Führungskraft wahrscheinlich verwundern wird: Mitarbeiter schätzen sie noch nicht einmal dafür, dass sie jedwede Kritik feige vermeidet. Führungskräfte, die verstanden haben, dass ihr Job nicht darin besteht, Everybody's Darling zu sein, werden dagegen oft gerade dafür geschätzt und respektiert. Denn Mitarbeiter spüren, dass solche Führungskräfte sie dazu animieren, das Beste aus sich herauszuholen.

Doch Vorsicht: Die Aufforderung, klar und deutlich zu sein und kein Blatt vor den Mund zu nehmen, ist kein Freibrief, sich zum „Arschloch-Chef" zu wandeln, der seinen Mitarbeitern permanent den Marsch bläst. Kritisch und direkt zu sein, ist nicht gleichbedeutend mit Tränenverursachen. Selbstverständlich ist es völlig unangebracht, Mitarbeiter pauschal abzuurteilen oder persönlich anzugreifen. Es kommt immer auch auf die Kommunikationskompetenz der Führungskraft an. Sie sollte – erstens – sachlich, konkret und klar benennbare Schwierigkeiten aufzeigen. Dazu sind Zitate, Zahlen, Daten, Fakten essenziell. Zweitens ist der Tonfall entscheidend. Grundregel: Der klare Inhalt konfrontiert, der Ton macht es jedoch erträglich – genau das ist wertschätzender Schmerz. Und drittens sollte die Führungskraft keinen Monolog starten.

Der Mitarbeiter beteiligt sich idealerweise mit 50 Prozent Redeanteil an dem Gespräch. Und wenn die Führungskraft wirklich gut ist, liefert sie auch nicht selbst die Lösung für das Problem. Denn damit nimmt sie dem Betroffenen jede Möglichkeit, persönlich Verantwortung für die Aufgabe zu übernehmen. Und das bedeutet dann tatsächlich Schmerz – aber ohne jede Wertschätzung. Weitaus wertschätzender ist es, dem Mitarbeiter unterstützende, coachende Fragen zu stellen, etwa: „Wie siehst du das?", „Was meinst du, wie du an die Sache herangehen kannst, damit das Problem nicht mehr auftritt?"

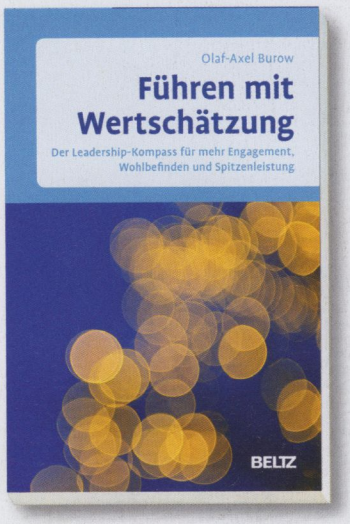
Konsequenz ist dennoch angebracht. Gerade sie aber fällt vielen Führungskräften schwer. Selbst diejenigen, die begriffen haben, dass Kritik kein Verbrechen, sondern eine Führungsleistung ist, knicken viel zu rasch ein, wenn es ernst wird. Reagiert ein Mitarbeiter trotzig – „Willst du etwa sagen, dass ich faul bin?!" –, rudern sie schnell zurück: „Nein, nein, so war das jetzt nicht gemeint!" Dabei sollte die Antwort kerzengerade lauten: „Ja. So wirkt es zumindest. Und ich möchte jetzt mit dir gemeinsam darüber reden, wie es zu diesem Eindruck kommen konnte – und was wir tun können, um unsere Zusammenarbeit wieder zu verbessern."

Markus Jotzo

Markus Jotzo ...

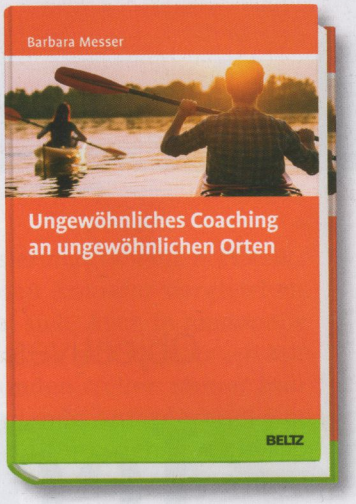
... ist selbstständiger Vortragsredner und Trainer mit Sitz in Hamburg. Das Thema „Wertschätzender Schmerz" thematisiert Jotzo in seinem 2014 erschienenen Buch „Der Chef, den keiner mochte". Kontakt über: www.markus-jotzo.com

Wertschätzend führen und coachen



Olaf-Axel Burow
Führen mit Wertschätzung
2018 | 221 Seiten | € 24,95 D
ISBN 978-3-407-36627-6

Der Leadership-Kompass für mehr Engagement, Wohlbefinden und Spitzenleistung.



Barbara Messer
Ungewöhnliches Coaching an ungewöhnlichen Orten
2017 | 295 Seiten | € 39,95 D
ISBN 978-3-407-36630-6

Besondere Methoden und ungewöhnliche Orte schaffen Möglichkeiten, um das Coaching erfolgreich und nachhaltig zu praktizieren.

Das komplette Coaching-Programm:

BELTZ
www.beltz.de