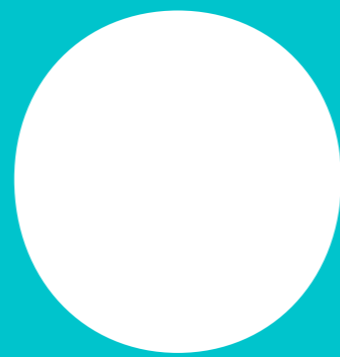




COMMUNICO



ERFOLGSFAKTOR MITARBEITER

UNTERNEHMENSKULTUR



VON MAHSA AMOUDADASHI



INHALTSVERZEICHNIS

EINFÜHRUNG	03
WIE FUNKTIONIERT MITARBEITERBEGEISTERUNG?	03
>> FEEDBACKGESPRÄCHE	
>> ZUGEHÖRIGKEITSGEFÜHL	
>> RITUALE DER WERTSCHÄTZUNG	
>> ANERKENNUNG & LOB	
>> VERANTWORTUNG	
>> FEHLERKULTUR	
>> TRANSPARENZ	
>> DANKBARKEIT	
>> SINNHAFTHAFTIGKEIT	
>> KOMMUNIKATION	
FAZIT	14

MENSCHEN BEGEISTERN

TECHNISCHER WANDEL IST OMNIPRÄSENT UND DABEI WIRD OFT VERGESSEN WIE WICHTIG DER FAKTOR MENSCH IST. GUTER SERVICE, GUTE ARBEIT FUNKTIONIERT NUR MIT MOTIVIERTEN MITARBEITERN.

Es sind die Menschen in einem Unternehmen, die ein Unternehmen einzigartig machen.

Heutzutage haben wir ein Überangebot an allem – wir finden ähnliche Produkte oder Dienstleistungen zu ähnlichen Preisen. Warum wir uns ausgerechnet für ein bestimmtes Unternehmen entscheiden, bestimmen oftmals unsere Emotionen und diese entstehen durch die Interaktion mit Menschen.

Spüren wir als Kunde, dass der Mitarbeiter begeistert ist von dem, was er tut und, dass er für seine Arbeit brennt, kann es sehr schnell passieren, dass sich diese Begeisterung auf uns überträgt.

Wenn es doch so offensichtlich ist, dass Kundenbegeisterung durch Mitarbeiterbegeisterung erfolgt, warum gibt es dann immer noch so viele Menschen, die nur Dienst nach Vorschrift machen? Warum wird immer noch in vielen Unternehmen primär über Themen wie Kundengewinnung, Kundenbindung und Kundenbegeisterung gesprochen, ohne dabei an den Mitarbeiter zu denken? Das Thema der Mitarbeiterbegeisterung sollte auf jeder Agenda der Führungsmeetings stehen. Der Mitarbeiterbegeisterung sollte mindestens genauso viel Wichtigkeit zugeschrieben werden wie der Kundenbegeisterung.

WIE FUNKTIONIERT MITARBEITERBEGEISTERUNG?

Wie genau begeistert man nun Mitarbeiter? Was können Unternehmen tun, damit Mitarbeiter nicht nur „Dienst nach Vorschrift“ leisten, sondern Eigenverantwortung und Eigeninitiative zeigen?

Zunächst einmal denke ich, dass alle Menschen, die das Privileg haben Menschen zu führen, im ersten Schritt herausfinden müssen, welche Bedürfnisse ihre Mitarbeiter haben. Kenne ich die Bedürfnisse meiner Mitarbeiter, so kann ich mir

überlegen welche Möglichkeiten es gibt, diese zu befriedigen. Aus der Perspektive einer Mitarbeiterin behaupte ich, dass es uns vor allem um Wertschätzung geht und darum, dass uns unsere Führungskräfte Aufmerksamkeit schenken, uns respektieren und tolerieren, so wie wir sind und es schaffen, sich in unsere Gefühlswelt zu versetzen. Genauso ist es uns wichtig, Verantwortung zu übernehmen, Fehler machen zu dürfen und informiert zu werden. Hierbei sollte jeder Führungskraft eine Sache bewusst sein – ihre Vorbildfunktion. Denn ich bin überzeugt davon, dass Mitarbeiter nur so gut sind wie ihre Führungskräfte. Als Mitarbeiterin bin ich bereit, mich so für mein Unternehmen einzusetzen, wie sich das Unternehmen für mich einsetzt und letztendlich gehe ich so mit meinen Kunden um, wie man mit mir als Mitarbeiterin umgeht.

Nun fangen wir aber mal ganz vorne an und schauen uns hierzu die Bedürfnispyramide von Maslow an. Ganz unten stehen die Physiologischen Bedürfnisse. Aus Mitarbeitersicht fallen unter die Physiologischen Bedürfnisse die Rahmenbedingungen, die gegeben sind. Also mein Arbeitsplatz, mein Gehalt und meine Urlaubstage, das Personalesen, die Temperatur am Arbeitsplatz. Sorgen Sie als Unternehmen dafür, dass die Basis stimmt. Die zweite Stufe ist die der Sicherheitsbedürfnisse. Was gibt uns Mitarbeitern Sicherheit? Als ich mir diese Frage gestellt habe, kamen mir sofort zwei Gedanken: mein Arbeitsvertrag und Feedbackgespräche. Der Arbeitsvertrag gibt mir Sicherheit bezüglich meines Arbeitsplatzes. Deshalb liegt es nahe, dass Jahresverträge oder Kurzarbeitsverträge langfristig Mitarbeiter krankmachen, da diese Mitarbeiter ihre Zukunft nicht planen können und jedes Jahr um ihren Arbeitsplatz bangen müssen.

Das Feedbackgespräch ist der zweite Punkt in Bezug auf das Sicherheitsbedürfnis.

>> Feedbackgespräche geben Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit

Feedbackgespräche geben uns Mitarbeitern ein enormes Gefühl von Sicherheit. Solche Gespräche sind von großer Bedeutung und Wichtigkeit und sollten deshalb eine Pflichtaufgabe für jede Führungskraft sein. Und nein – das kurze Gespräch zwischendrin ist kein Feedbackgespräch und nicht ausreichend für den Mitarbeiter. Ein Feedbackgespräch sollte in regelmäßigen Abständen stattfinden – zum Beispiel alle sechs Monate und das unbedingt in einem vier-Augen-Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und der direkten Führungskraft. Im besten Falle muss der Mitarbeiter nicht an das Gespräch erinnern, sondern vereinbart gemeinsam mit der Führungskraft einen Termin mit genügend Vorbereitungszeit – für beide Seiten. Nehmen Sie sich an diesem Tag Zeit für Ihren Mitarbeiter – es ist eine Geste der Wertschätzung, wenn sich meine Führungskraft nur Zeit für mich nimmt. Deshalb suchen Sie einen geeigneten Raum für das Gespräch. Sorgen Sie dafür, dass Sie während der angesetzten Zeit nicht gestört werden – also hängen Sie am besten ein Schild an die Tür und stellen das Telefon aus oder um. Für das Mitarbeitergespräch sollten Sie sich

ausreichend Zeit nehmen. Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor – das nimmt uns Mitarbeitern das Gefühl Ihnen mit diesem Gespräch lästig zu sein und führt gleichzeitig dazu, dass Sie einen Leitfaden haben und das Gespräch strukturieren können. Das Feedbackgespräch ist deshalb von so hoher Bedeutung für uns, weil wir in diesen Gesprächen hören und darüber sprechen, was wir gut können, wo unsere Potentiale liegen und an welchen Fähigkeiten wir noch arbeiten müssen. Ich kann Ihnen aus eigener Erfahrung sagen, dass viele Menschen – vor allem junge Menschen – gar nicht wissen, wo ihre Stärken liegen. Mir selbst war es nicht wirklich bewusst. In meinem ersten Feedbackgespräch, als Azubi im ersten Lehrjahr, hat mir meine direkte Vorgesetzte gesagt, dass ich ein Talent im Umgang mit unseren Kunden habe. Das war mir bis zu dem Zeitpunkt nicht bewusst und erst nach diesem Gespräch habe ich begonnen dieses Talent selbst zu sehen und daran zu arbeiten und jeden Tag ein Stück besser zu werden. Und deshalb bin ich überzeugt: Feedbackgespräche geben uns Sicherheit und sind ein essenzielles Tool für Führungskräfte.

Als dritte Stufe in der Bedürfnispyramide nennt Maslow die sozialen Bedürfnisse. Aus der Mitarbeitersicht geht es hier um das Gefühl der Zugehörigkeit. Sobald sich Mitarbeiter einem Unternehmen zugehörig fühlen, tragen sie engagiert zum Erfolg des Unternehmens bei. Und wie kann man das Zugehörigkeitsgefühl bei Mitarbeitern stärken? Ich möchte Ihnen hierzu ein paar Praxisbeispiele nennen. Meine Schwester hat vor einigen Jahren eine Stelle als Werkstudentin angenommen. An ihrem ersten Arbeitstag ist folgendes passiert: Beim Betreten des neuen Arbeitsplatzes ist sofort eine Mitarbeiterin auf sie zugegangen und hat sie mit ihrem Namen begrüßt und ihr ihren neuen Arbeitsplatz gezeigt. Die Mitarbeiterin wusste deshalb so genau, dass meine Schwester die neue Werkstudentin sein muss, weil ein paar Tage vorher das Profil der neuen Mitarbeiterin, per Mail, an alle Mitarbeiter des Unternehmens geschickt worden ist. Im Profil war ein Bild zu sehen, eine Personenbeschreibung, welche Stelle besetzt wird und ab wann. Mit dieser Information vermeidet das Unternehmen, dass der neue Mitarbeiter an seinem ersten Tag nicht zugeordnet werden kann. Es hat niemand meine Schwester gefragt, ob man ihr weiterhelfen kann oder ob sie etwas oder jemand bestimmen sucht. In der Regel ist ein beruflicher Neuanfang mit Aufregung oder vielleicht sogar mit Ängsten verbunden und als Mitarbeiterin kann ich Ihnen sagen, dass es auch ein komisches Gefühl auslöst, als Neuling in ein eingespieltes Team zu kommen. Umso schöner empfinden wir es, gleich zugeordnet werden zu können und im besten Falle sogar mit Namen begrüßt zu werden. Genau das verleiht uns gleich von Anfang an ein kleines Stück von Zugehörigkeit.

>> [Schenken Sie dem ersten Arbeitstag mehr Aufmerksamkeit.](#)

Generell sollten Sie dem ersten Arbeitstag mehr Wichtigkeit schenken, denn dieser Tag ist prägend für uns und kann die Basis für eine gute, langfristige

Zusammenarbeit sein. Ein Patensystem hilft mir mich als „Neuling“ sicherer zu fühlen. Wenn es eine Person gibt, zu der ich gleich eine Beziehung aufbauen kann, so hilft auch das dabei mich zugehörig zu fühlen.

Ein alter Hut, aber dennoch effektiv, sind Teambuilding-Maßnahmen und Team-Events. Ich finde diese Events deshalb so wichtig, weil wir unsere Kollegen und Führungskräfte auch mal von einer anderen Seite, der privaten Seite, kennenlernen können. Weil wir hier die Möglichkeit bekommen, mit Menschen ins Gespräch zu kommen, mit denen wir im Arbeitsalltag keine Berührungspunkte haben. Zu meiner Zeit als Herzlichkeitsbeauftragte habe ich einen Stammtisch eingeführt. Alle drei Monate habe ich eine Liste ans schwarze Brett gehängt, mit einem Termin und einer ausgewählten Location, wo sich alle Interessenten eintragen konnten, um gemeinsam einen netten Abend zu verbringen. Solche Aktionen stärken das Wir-Gefühl und somit auch das Zugehörigkeitsgefühl. Vielleicht gibt es bei Ihnen im Unternehmen Themen oder Projekte, bei denen Sie Ihre Mitarbeiter mitentscheiden lassen können? Es können Kleinigkeiten sein, wie die neue Wandfarbe im Büro. Ich stelle Ihnen deshalb die Frage, weil auch das Einbeziehen in Entscheidungsprozesse ein Zeichen für den Mitarbeiter ist, dass seine Meinung zählt und er dazu gehört. Letzten Endes ist folgendes wissenschaftlich erwiesen: wer sich einer Gruppe zugehörig fühlt und sich mit seiner Gruppe identifiziert, erbringt mehr Leistung und ist zufriedener.

>> **Identifikation schafft mehr Leistungsbereitschaft.**

Diese Verhaltensweise lässt sich im Teamsport wunderbar beobachten. Ich selbst habe jahrelang Basketball gespielt (das glaubt mir nie jemand, aber ich schwöre es Ihnen!) Ich war ein Teil des Teams, habe mich mit meinem Team identifiziert und deshalb in jedem Spiel mein absolut Bestes gegeben, um einen Sieg zu erzielen. Es wäre mir nicht im Traum eingefallen grundlos ein Training zu versäumen oder das Training zu schwänzen, weil ich mein Team nicht im Stich lassen wollte. Und genauso würden Mitarbeiter, die sich zugehörig fühlen, nicht grundlos krankmachen, weil wir unser Team und das Unternehmen nicht im Stich lassen möchten. In der Arbeitswelt ist es genauso wie im Teamsport, am Ende sind wir erfolgreicher, wenn wir gemeinsam an einem Strang ziehen und als Gruppe arbeiten, statt als Einzelkämpfer zu versuchen das geplante Ziel zu erreichen.

Nun kommen wir zur vierten und meines Erachtens zur wichtigsten Stufe in Maslows Bedürfnispyramide – der Individualbedürfnisse. Ich möchte diese Stufe in zwei Bereiche teilen – der materiellen und immateriellen Anerkennung. Beginnen wir mit der Materiellen Anerkennung. Hier geht es darum, mit bestimmten Gesten Wertschätzung zu ritualisieren, Mitarbeiter zu überraschen und ihnen eine kleine Freude zu machen. Im Arbeitsalltag gibt es einige Bereiche, in denen wir kreativer sein können und einen solchen Überraschungseffekt

erzeugen können – wie zum Beispiel an Geburtstagen. An unserem Geburtstag fühlen wir uns doch ein wenig besonders – die meisten zumindest. Und irgendwie haben wir dementsprechend auch die Erwartungshaltung ein wenig anders als sonst behandelt zu werden. Deshalb sind Geburtstage ein wunderbarer Anlass dafür, Menschen eine kleine Freude zu machen. Hier können sich Führungskräfte folgendes fragen: wie sieht die Erwartungshaltung meiner Mitarbeiter aus und was kann ich tun, um die Erwartung zu übertreffen und ihn oder sie zu überraschen?

>> Liegen Sie über dem Erwarteten!

Zu meiner Zeit als Herzlichkeitsbeauftragte war genau das meine Aufgabe. Die Idee war folgende: wir arbeiten sehr intensiv und zuverlässig mit einem CRM-Tool, in dem wir alle Infos unserer Kunden festhalten, um ihnen immer mal wieder einen Magic-Moment verschaffen zu können – einen Moment, der sie überrascht und mit dem wir ihnen eine kleine Freude machen. Mir kam der Gedanke, warum wir nicht genau dieses Prinzip für unsere Mitarbeiter übernehmen und deshalb habe ich begonnen beim Mittagessen, am Stammtisch beim Small-Talk, meinen Kollegen sehr aufmerksam zuzuhören und mir dann persönliche Infos, wie zum Beispiel den Lieblingsautor, die Lieblingsmusik, Hobbies etc. zu notieren. Irgendwann hatte ich dann ein Pool an Informationen und konnte zu Geburtstagen jedem einzelnen Mitarbeiter ein individuelles Geschenk besorgen. Für uns Mitarbeiter ist es schön zu sehen und zu spüren, dass unsere Vorgesetzten sich Gedanken darüber machen, womit sie uns eine Freude bereiten können. Ich möchte ausdrücklich betonen, dass es hier nicht darum geht viel Geld auszugeben, sondern viel eher um die Geste und das Zeichen, dass man sich Mühe gegeben hat etwas Persönliches zu finden. Ich werde oft gefragt, ob diese Geste – das individuelle Geburtstagsgeschenk – nicht relativ schnell zur Erwartung wird und ob man damit den Mitarbeitern dann überhaupt noch eine Freude macht? Ich kann Ihnen sagen: Ja! Wir freuen uns trotzdem über Geschenke. Menschen freuen sich über Geschenke und wir wissen ja auch, dass wir jedes Jahr von unseren Freunden und Familien zu unserem Geburtstag Geschenke erhalten und sind trotzdem gespannt und erfreut. Eines sollte Ihnen aber ganz klar bewusst sein, wenn Sie jetzt überlegen sollten diesen Punkt umzusetzen: sie dürfen keinen Mitarbeiter vergessen und sollten diese Idee konsequent umsetzen, denn sonst kann das zu richtigen Enttäuschungen führen. Ich bin mir ziemlich sicher, dass dieser Einsatz gewürdigt wird und in irgendeiner Form zurückkommt. Neben Geburtstagsgeschenken gibt es natürlich noch einige weitere Anlässe, die sich für kleine Aufmerksamkeiten anbieten, wie zum Beispiel Jubiläen, außergewöhnlicher Einsatz für das Unternehmen, die Einschulung der Kinder, Hochzeit der Mitarbeiter, Willkommenspaket für neue Mitarbeiter, uvm.

Sie sehen, es gibt unwahrscheinlich viele Möglichkeiten. Natürlich möchte ich damit nicht sagen, dass Sie im besten Falle alles Aufgezählte umsetzen. Suchen

Sie sich am besten die Ereignisse aus, die zu Ihnen passen und woran Sie auch im Idealfall Freude an der Umsetzung haben.

Kommen wir nun zum zweiten Teil im Bereich der Individualbedürfnisse – der immateriellen Anerkennung. Hier geht es vor alle um eines: Wertschätzung. Wertschätzung ist eines der größten menschlichen Bedürfnisse. Sie macht Menschen glücklich, gesund und Unternehmen erfolgreich. Viele Unternehmen haben mittlerweile die Macht der Wertschätzung begriffen und nutzen diese für sich. Unternehmen, die sich Wertschätzung auf die Fahne schreiben, wissen aber auch, dass sie mehr ist als nur ausgesprochenes Lob und ein nettes Lächeln.

>> **Wertschätzung ist eine Haltung – die man lernen kann.**

Wertschätzung ist eine Haltung, die man lernen kann, wenn man will. Die Theorie bestätigt die Wichtigkeit von Wertschätzung. Sie bestätigt, dass sie ein Mittel sein kann, um Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden und sich mit ihrem Arbeitgeber zu identifizieren. Außerdem kann sie ebenso dazu beitragen, dass sich Mitarbeiter als Mitunternehmer im Unternehmen empfinden. Wie oft lese ich in Büchern und Artikeln, dass der größte Wunsch aller Menschen der Wunsch nach Bedeutung sei. Warum fällt es Menschen dennoch schwer wertschätzend zu sein, Anerkennung zu zeigen und Lob auszusprechen? „Lobwüste Deutschland“ – das hören und lesen wir so oft. Wir leben, so scheint es, in einer Kritikgesellschaft. In einer Meckerwelt, einer Nörgelkultur. Schon in der Schule lernen Kinder sich mehr auf ihre Fehler zu konzentrieren, statt Wertschätzung für ihre Stärken zu erhalten. In Klassenarbeiten werden Fehler dick und rot markiert, statt das Richtige dick und grün hervorzuheben. Wertschätzung, ohne sie werden Menschen krank. Sie ist ein zentrales Bedürfnis jedes Menschen und doch gibt es zu wenig davon, besonders in der Arbeitswelt.

Das Gallup-Institut untersucht in einer ihrer Studien die Verbundenheit zwischen deutschen Arbeitnehmern und ihren Arbeitgebern. Dabei hat die Unternehmensberatung bei ihrer Umfrage im Jahr 2013 herausgefunden, dass 63% aller Arbeitnehmer in Deutschland „Dienst nach Vorschrift machen“. Sie fühlen sich ihrem Arbeitgeber und dem Unternehmen nur gering verbunden. 23% haben bereits „innerlich gekündigt“. Sie verspüren keinerlei Verbindung ihrem Arbeitgeber gegenüber und lediglich 14% aller Arbeitnehmer in Deutschland sind hoch motiviert und engagiert und bauen eine emotionale Bindung zu ihrem Arbeitgeber auf. Laut Gallup seien die meist genannten Gründe die schlechte Führung sowie die ausbleibende Wertschätzung.

Bei einer Online Umfrage der Jobbörse Stepstone im Jahre 2012/2013 zum Thema „Glück am Arbeitsplatz“ fallen 63% der deutschen Arbeitnehmer in die Kategorie „unglücklich am Arbeitsplatz“. Der am häufigsten genannte Grund: fehlende Wertschätzung. Im 13. Jahrhundert führte der Stauferkaiser

Friedrich II. ein umstrittenes Experiment durch. Der Kaiser wollte die ursprüngliche Sprache der Menschen herausfinden und ließ deshalb neugeborene Kinder isolieren. Die Pflegerinnen hatten die Anweisung für das körperliche Wohl der Kinder zu sorgen, sie zu stillen, zu baden und zu wickeln. Gleichzeitig hatten sie das strikte Verbot die Säuglinge zu liebkosen und mit ihnen zu sprechen, denn er wollte untersuchen, welcher Sprache die Kinder, nach ihrem Heranwachsen, mächtig sind. Alle Säuglinge starben – aus mangelnder Zuneigung und Wertschätzung. Menschen sind soziale Wesen. Das Selbstbild und auch das Selbstbewusstsein entwickeln sich in der frühen Kindheit und werden von Reaktionen anderer beeinflusst. Heranwachsende streben nach der Anerkennung ihrer Eltern, Erwachsene sehnen sich nach einer liebevollen Partnerschaft und im Berufsleben möchte der Mensch Teil einer Gruppe sein und gesehen werden. Wenn genau dies nicht passiert, wird er krank. Der Mensch braucht Wertschätzung und Anerkennung. Aber was genau ist mit Wertschätzung gemeint und warum werden Wertschätzung, Anerkennung und Lob oft im Zusammenhang genannt?

Die Art und Weise wie Menschen mit anderen Menschen oder einer Sache umgehen, lässt Rückschlüsse ziehen, ob er diese Menschen oder diese Sache wertschätzt. Wenn man Wertschätzung aus dieser Perspektive betrachtet, so handelt es sich um eine Haltung, die sich im Verhalten und vor allem in der Kommunikation zeigt. Die Kommunikationswissenschaftlerin Barbara Mettler-von-Meibom definiert Wertschätzung folgendermaßen: „Wertschätzung ist eine Haltung des Herzens, die sich auf die eigene Person, die Mitmenschen und auf die natürliche Mitwelt bezieht und die zuerst einmal akzeptiert, was ist. Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Achten wir es, so fördern wir den Frieden in uns selbst, in unserem Miteinander und im Verhältnis zu unserer natürlichen Mitwelt. Der tiefe, menschliche Wunsch danach, gesehen, gehört und geliebt zu werden, macht Wertschätzung zu einer unendlich wertvollen Ressource unseres Zusammenlebens“ (Mettler-von-Meibom, 2007, S. 11).

>> [Wer Gutes sucht findet Gutes, wer Fehler sucht findet Fehler.](#)

Wertschätzung richtet den Blick auf das Gute und steuert damit bewusst die Aufmerksamkeit, denn wer Fehler sucht wird auch Fehler finden und das gleiche Prinzip gilt umgekehrt. Demnach ist sie eine wohlwollende Haltung den Mitmenschen gegenüber, ganz egal welchen Hintergrund sie mit sich bringen. Wertschätzung ist zweckfrei und steht dafür, jeden Menschen in seiner Individualität und Würde voraussetzungslos zu achten. Pater Anselm Grün sagt: „Wer einen Menschen wertschätzt, sieht in ihm einen Schatz, der auch für andere Menschen wertvoll ist. Ich vergleiche seinen Wert nicht mit dem eines anderen. Ich achte vielmehr seinen einmaligen Wert. Er ist ein wertvoller Mensch.“ Um nach den Worten von Pater Anselm Grün handeln zu

können und, um Menschen wertschätzend begegnen zu können, bedarf es fünf Voraussetzungen: Aufmerksamkeit, Respekt, Höflichkeit, Toleranz und Empathie. Die Aufmerksamkeit steht dafür, andere Menschen wahrzunehmen. Das Nichtwahrnehmen unserer Person kann als Demütigung empfunden werden und Ignoranz tut oftmals mehr weh als Kritik.

>> Ignoranz schmerzt mehr als Kritik.

Respekt bedeutet, sein Gegenüber ernst zu nehmen, ihn in seinen Anliegen und seiner Persönlichkeit zu sehen. Höflichkeit steht für die klassischen Höflichkeitsformen wie „Bitte“, „Danke“, „Guten Tag“ und „Auf Wiedersehen“, genauso wie Tischmanieren, angemessene Kleidung und die Rücksichtnahme auf Ältere und Schwächere ein Ausdruck von Wertschätzung sind. Werden diese Dinge missachtet, dann wird Desinteresse und Geringschätzung signalisiert. Toleranz bedeutet, den anderen so zu akzeptieren, wie er ist. Daher kann Wertschätzung auch dafür stehen, die Werte des anderen zu schätzen, auch wenn ich selbst anderer Meinung bin.

Die fünfte Stufe für die Voraussetzung von Wertschätzung ist die Empathie. Empathie ist dann vorhanden, wenn man sich in die Gefühle und Vorstellungswelt eines anderen Menschen hineinversetzen kann. Empathie besitzt zwei Komponenten, eine rationale, die hilft zu erkennen wie ein anderer sich in einer bestimmten Situation fühlt und die emotionale Komponente, die dem Menschen die Fähigkeit gibt, mitzufühlen. Empathische Menschen können sich in die Lage eines anderen hineinversetzen und sein Urteilen und Empfinden nachvollziehen (Weidner, 2016).

Lob und Dank hingegen können als Mittel zum Zweck dienen und richten sich an erbrachte Leistung und Einsatz. Ihnen wird keine Wertschätzung vorausgesetzt, es kann ausgesprochen werden, obwohl keine Wertschätzung entgegengebracht wird. Dennoch sind sie von großer Bedeutung für uns Mitarbeiter, denn wenn unsere Bemühungen und unser Einsatz gesehen werden und wir dafür Dankbarkeit erfahren, sind wir bereit, uns gerne und immer wieder für das Unternehmen einzusetzen. Geschieht das nicht, dann verspüren wir eine gewisse Ungerechtigkeit. Dann haben sie Mitarbeiter, die sich innerlich denken: Wofür soll ich das tun – mir dankt es eh niemand.

>> Anerkennung braucht einen konkreten Anlass.

Anerkennung braucht, anders als Wertschätzung, einen konkreten Anlass. Es bedarf aber nicht nur großer Ereignisse, um Anerkennung entgegenzubringen, sondern auch die kleinen alltäglichen Dinge im Leben sind es wert Anerkennung zu schenken. Wichtig ist, dass nicht nur Erfolge anerkannt werden, sondern auch hartnäckige Anstrengungen. Anerkennung kann in verschiedenen Formen sichtbar gemacht werden. Beispiele dafür sind Preise, materielle

Anerkennung, Verantwortung und Lob. Voraussetzung für die Anerkennung ist die Wahrnehmung und das genaue Hinschauen. Um etwas anerkennen zu können, muss ich es zuvor erkennen. Ich finde, dass sich jeder Mensch, egal welche Funktion er oder sie im Unternehmen hat, mit dem Thema der Wertschätzung auseinandersetzen sollte. Denn wenn wir von unseren Mitmenschen erwarten wertschätzend behandelt zu werden, so sollten wir unser eigenes Verhalten auf den Prüfstand stellen und schauen, ob wir denn unseren Mitmenschen gegenüber wertschätzend sind. Eins ist für mich klar, ich darf von meinen Menschen nur das erwarten, was ich selbst vorlebe.

Der nächste Punkt, der noch zur Stufe der Individualbedürfnisse zählt, ist die Verantwortung. Mitarbeiter wollen Verantwortung übernehmen. Davon können Sie ausgehen. Verantwortung bedeutet, dass mir jemand vertraut und mir auch etwas zutraut. Diese Tatsache erzeugt ein gutes Gefühl und stärkt mich, diese Aufgabe so gut es geht zu meistern. Ich glaube sogar, dass Sie durch die Abgabe von Verantwortung Ihre Mitarbeiter dazu bewegen können, über sich hinauszuwachsen. Wenn mir Verantwortung übergeben wird, dann gebe ich mein Bestmöglichstes, um diejenige oder denjenigen nicht zu enttäuschen, der mir sein Vertrauen geschenkt hat. Die Grundvoraussetzung, dass wir Mitarbeiter Verantwortung übernehmen möchten ist ein Umfeld, in dem wir Fehler machen dürfen. Wenn das nicht gegeben ist, sträuben wir uns gegen Verantwortung. Es braucht also eine Fehlerkultur, eine Kultur, in der Fehler erlaubt sind. Denn als Mitarbeiterin kann ich Ihnen sagen, dass es für mich fast nichts Schlimmeres gibt als ein Umfeld, in dem ich Angst haben muss, Fehler zu machen, da ich dann in meiner Kreativität und in meinem Tun gehemmt bin. Denn die Angst Fehler zu machen, überwiegt und blockiert. Nehmen Sie, als Führungskraft, Ihren Mitarbeitern diese Angst, in dem Sie betonen, dass Fehler menschlich sind und passieren. Es geht darum, dass wir Fehler als Chancen sehen, dass wir aus ihnen lernen, dadurch Prozesse verbessern und, dass diese Fehler dann kein zweites Mal passieren.

>> Führungskräfte dürfen Fehler zugeben.

Um so eine Fehlerkultur zu schaffen, sollten auch Sie als Führungskraft Fehler zugeben. Machen Sie den ersten Schritt und leben Sie es Ihren Mitarbeitern vor. Ein weiterer Punkt ist die Transparenz. Wenn es Ihr Wunsch ist, dass Ihre Mitarbeiter unternehmerisch denken, dann sollten Sie sie auch gut informieren und eine gewisse Transparenz schaffen. Je mehr ich als Mitarbeiter das Gefühl habe, involviert zu sein, in dem ich beispielsweise Protokolle von Führungsmeetings zu lesen bekomme oder auch Einblick in die Unternehmenszahlen erhalte, desto verantwortlicher fühle ich mich. Erklären Sie Entscheidungen, die im Führungsteam getroffen worden sind. Durch das Erklären von Entscheidungen gewinnen Sie das Verständnis und die Akzeptanz Ihrer Mitarbeiter.

Zu den Individualbedürfnissen zählt auch die Dankbarkeit. Wenn Sie die Bemühungen und den Einsatz Ihrer Mitarbeiter nicht sehen oder als Selbstverständlichkeit betrachten, dann können Sie davon ausgehen, dass diese Mitarbeiter früher oder später das Unternehmen verlassen oder im schlimmsten Fall bleiben und innerlich kündigen. Wie oft habe ich schon im Freundes- und Bekanntenkreis folgenden Satz gehört: „Warum sollte ich das tun, das dankt mir doch eh niemand.“ Dabei wissen wir doch alle wie gut es tut, Dankbarkeit zu erfahren. Und genauso wissen wir, dass es nicht mit großem Aufwand verbunden ist, Dankbarkeit zu zeigen und auszusprechen. Wenn wir Mitarbeiter merken, dass unser Einsatz gesehen und gewürdigt wird, dann sind wir bereit uns weiterhin für das Unternehmen einzusetzen, und das mit Überzeugung und von Herzen. Wenn ich weiß, dass meine Führungskraft dankbar ist, dass ich für einen kranken Kollegen eingesprungen bin oder Überstunden mache, um das Projekt fertig zu stellen, dann können Sie sicher sein, dass ich das bei der nächsten Gelegenheit wieder tun würde, aber ganz sicher nicht, wenn das als selbstverständlich gesehen wird.

Die Sinnhaftigkeit unserer Arbeit ist der nächste Punkt. Jeder Mitarbeiter sollte wissen, was die Vision des Unternehmens ist. Im besten Fall erarbeiten Sie gemeinsam mit Ihrem Team ein Firmenleitbild. Ich glaube es ist menschlich, dass wir unser Tun hin und wieder hinterfragen, dass wir uns hin und wieder die Frage stellen: Wofür? Und genau in dieser Phase ist es essentiell eine Vision zu haben, die diese Frage beantwortet und die Zweifel verfliegen lässt. Wir brauchen einen Sinn.

>> Kommunikation prägt das Arbeitsumfeld.

Kommunikation ist meines Erachtens eine der wichtigsten Führungsaufgaben. Letztendlich steht und fällt alles mit der Art und Weise, wie wir die Dinge kommunizieren. In ein paar Sätzen niederzuschreiben, worauf es in der Kommunikation ankommt, ist gar nicht so einfach. Ich möchte Ihnen aus der Mitarbeiterperspektive einen Impuls zu diesem Thema mitgeben. Wir Menschen sind so unterschiedlich und auf unterschiedlichen Ebenen kommunizieren wir auch. Vor vielen Jahren habe ich einen Typologie-Test gemacht. Einen Test, bei dem herausgefunden werden soll, was für ein Typ Mensch ich bin, in welchem Bereich meine Stärken und Potentiale liegen. Dafür habe ich circa 300 Fragen intuitiv, unter Zeitdruck beantwortet. In diesem Test wird der Mensch in vier Farben unterteilt, jede Farbe steht für einen bestimmten Typen. Der Kreative, das Organisationstalent, der logisch- und rational denkende Typ, und der emotionale Typ, der eine zwischenmenschliche Stärke besitzt. Für die Führungskraft ist das natürlich ein wunderbares Tool, um Teams für Projekte zusammenzustellen und eben auch zu sehen, wie er die Stärken der jeweiligen Mitarbeiter im Unternehmen einsetzen kann. Mir hat dieser Test, beziehungsweise das Ergebnis, vor allem in Sachen Kommunikation viel Klarheit

verschafft. Denn erst dadurch ist mir bewusst geworden, wie verschieden wir Menschen doch sind und, dass ein mathematisch denkender, rationaler Mensch auf einer ganz anderen Ebene kommuniziert, als ein hochemotionaler Mensch. Sie können nicht all Ihre Mitarbeiter pauschal gleich behandeln. Finden Sie heraus, welche Typen Sie in Ihrem Team haben und kommunizieren Sie mit Ihnen auf den individuellen Ebenen.

Nun habe ich Ihnen einige Punkte genannt, die unter die Individualbedürfnisse fallen. Lassen Sie mich alle Punkte kurz nochmal auflisten, um Ihnen einen Überblick zu verschaffen:

Individualbedürfnisse von Mitarbeitern

- Rituale der Wertschätzung (materielle Anerkennung)
- Wertschätzung
- Anerkennung
- Lob
- Verantwortung/Vertrauen
- Fehlerkultur
- Transparenz
- Dankbarkeit
- Sinnhaftigkeit
- Kommunikation

Um die Bedürfnispyramide zu vervollständigen, fehlt uns noch die letzte Stufe, und zwar die der Selbstverwirklichung. Meine Theorie lautet folgendermaßen: Ich glaube, dass wenn die Rahmenbedingungen stimmen, das Sicherheitsbedürfnis gedeckt ist, ich mich als Teil einer Gruppe sehe – also mich zugehörig fühle, ich wertgeschätzt werde, mitbestimmen darf, Verantwortung übernehme, keine Angst haben muss Fehler zu machen, mein Einsatz gesehen und gelobt wird, ich einen Sinn in meiner Arbeit erkenne und wertschätzende Kommunikation erlebe, dann ist für mich als Mitarbeiter ein Umfeld geschaffen, in dem ich mich selbst verwirklichen kann.

>> Jedes unbefriedigte Bedürfnis ist ein Problem.

Und folgendes sollten Sie nicht vergessen: das kleinste, nicht befriedigte Bedürfnis ist immer das Stärkste. Also muss eine Stufe nach der anderen abgedeckt werden, bis es zur Selbstverwirklichung kommen kann, bis Sie die Verbundenheit Ihrer Mitarbeiter für sich gewinnen.

Ich bin mir sicher, dass Führen erlernt werden kann. Führungskräfte müssen dazu bereit sein, ihr eigenes Verhalten zu reflektieren und ihre Vorbildfunktion ernst zu nehmen. Sie müssen die Motive und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter

verstehen, sie müssen sich mit dem Menschen auseinandersetzen.

ERFOLGSREZEPT

Zum Ende meines Textes möchte ich Ihnen zusätzlich noch ein paar gute Gründe nennen, warum Sie sich mit dem Thema der Mitarbeiterbegeisterung beschäftigen sollten.

Mitarbeiter, die sich nicht verbunden fühlen, die nicht glücklich sind an ihrem Arbeitsplatz, erbringen mit hoher Wahrscheinlichkeit geringe Leistung und verlassen früher oder später das Unternehmen. Die Folge: Unzufriedene Kunden und zusätzliche Kosten für Personalbeschaffung und Einarbeitung.

Begeisterte Mitarbeiter, die sich dem Unternehmen verbunden fühlen, sind erfolgsentscheidend und erbringen unter anderem folgenden Mehrwert:

>> Arbeitgebermarke

Ihre Mitarbeiter sind Botschafter Ihres Unternehmens. Glückliche Mitarbeiter empfehlen ihren Arbeitgeber weiter. Sie sprechen im Familien- und Freundeskreis über ihre Arbeit.

>> Eigeninitiative

Verbundene Mitarbeiter machen nicht nur Dienst nach Vorschrift. Verbundene Mitarbeiter sind engagiert und zeigen Eigeninitiative. Sie bringen Ideen ein, sind daran interessiert das Unternehmen nach vorne zu bringen und stets zu verbessern. Sie fühlen sich mitverantwortlich.

>> Geringe Fluktuation

Mitarbeiter, die sich verbunden fühlen, verspüren keinen Drang das Unternehmen zu verlassen. Verbundenheit bindet. Eine StepStone Studie zeigt, dass 85% der Arbeitnehmer sich einen neuen Arbeitsplatz suchen würden, wenn sie an ihrem unglücklich wären. Nur 15% würden ihre Stelle behalten.

>> Weniger Fehlzeiten

Verbundene Mitarbeiter machen nicht blau und suchen keine Ausreden, um daheim bleiben zu können. Wohingegen Mitarbeitern, die sich wenig verbunden fühlen, jede Ausrede recht ist, um zuhause bleiben zu können. Tatsächlich ist diese Gruppe auch Erkältungsanfälliger und das Depressionsrisiko auch höher.

>> Höhere Kundenzufriedenheit

Verbundenheit sieht man vor allem im Kundenkontakt. Und der Kunde kauft am liebsten dort ein, wo Menschen mit Begeisterung und Leidenschaft ihre Arbeit machen, denn nur begeisterte Mitarbeiter schaffen begeisterte Kunden.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Umsetzung!
Ihre Mahsa Amoudadashi

Mahsa Amoudadashi
Trainerin / Speakerin / Herzlichkeitsbeauftragte

Communico GmbH
St.-Barbara-Str. 36
D-56412 Ruppach-Goldhausen

tel +49 (0) 2602 / 998093
mail mahsa@communico.de
web www.mahsa.de
www.communico.de/mahsa-amoudadashi