

# Führung

## Wie wertschätzende Mitarbeiterkommunikation gelingt



Autorin

### Gabriele Riedl

Geschäftsführerin der trilog G. Riedl KG, Wirtschaftstrainerin, Systemischer Coach, Organisationsentwicklerin, Wissensmanagerin, Unternehmensberaterin und Wirtschaftsmediatorin

© Ernst Kalnerstorfer

Je stärker unser Alltag von Technisierung, Digitalisierung oder künstlicher Intelligenz geprägt ist, desto mehr sehnen sich die Menschen auf der anderen Seite nach Empathie, Wertschätzung, Kommunikation, Austausch und Miteinander. Der Mensch braucht als soziales Wesen die Interaktion mit anderen, um sich weiterentwickeln zu können. Das gilt auch für die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Vorgesetzte geraten häufig in Konflikte zwischen den Vorgaben des Unternehmens, die an der Erreichung von Ergebnisse, der Bewältigung einer immer größer werdenden Komplexität und eines raschen Tempos orientiert sind und der Empathie gegenüber den Mitarbeitern, die gerade in diesem Umfeld erforderlich ist. Wie lässt sich dieses Führungsdilemma auflösen?

Unser Arbeitsumfeld und die Rahmenbedingungen des Arbeitens haben sich im letzten Jahrzehnt maßgeblich verändert. Die Digitalisierung schreitet in einem hohen Tempo voran und erfordert Umdenken, Flexibilität und immer schnelleres Agieren in allen Bereichen. Hierarchische Strukturen werden schrittweise durch dynamische Netzwerke ersetzt. Agile Arbeitsweisen und das Arbeiten in Teams gewinnen an Bedeutung. All das erfordert, dass Führungskräfte näher am Mitarbeiter „als Mensch“ dran sein müssen. Früher konnten sie sich leichter hinter Positionen und Hierarchien verstecken und primär fachlich oder kontrollierend in Erscheinung treten. Heute gilt es jedoch, die eigene Position schlüssig,

nachvollziehbar und glaubwürdig zu vermitteln. **Wertschätzende Kommunikation und respektvoller Umgang haben dabei im Miteinander von Führungskraft und Mitarbeitern einen besonders hohen Stellenwert bekommen.**

Verschiedene Forschungsergebnisse belegen dies. In einer Studie zum Thema Employer-Branding, die Stepstone 2018 durchgeführt hat, wurden 1.000 Angestellte und Arbeitssuchende verschiedenster Branchen und Unternehmen aus ganz Österreich befragt, welche Faktoren einen Arbeitgeber attraktiv machen. Dabei landeten der respektvolle Umgang mit Mitarbeitern, eine an-

genehme Arbeitsatmosphäre, nette Kollegen und kompetente Führungskräfte ganz oben auf der Liste. 75 Prozent der Befragten sind demnach davon überzeugt, dass ein respektvoller Umgang mit Mitarbeitern das Unternehmen zu einem vielversprechenden Arbeitgeber macht. Rund zwei Drittel (64,1 Prozent) wollen mit Vorgesetzten zusammenarbeiten, die das Team mit Wertschätzung und Respekt behandeln. Im Vergleich dazu spielt das Gehalt nur für etwa die Hälfte (52,8 Prozent) eine wichtige Rolle. Das Gallup Institut hat 2016 eine Meta-Analyse durchgeführt, um herauszufinden, inwiefern sich die emotionale Bindung der Mitarbeiter auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens auswirkt. Hierbei wurden 230 Unternehmen aus 49 Branchen mit knapp 1,9 Millionen Mitarbeitern aus 73 Ländern befragt. Folgende Zahlen veranschaulichen deutlich, welche wirtschaftliche Auswirkung ein wertschätzendes Arbeitsklima hat: **Arbeitsgruppen mit hoher emotionaler Bindung, haben demnach um 41 Prozent geringere Fehlzeiten, eine um zehn Prozent bessere Kundenbewertung, sind um 20 Prozent produktiver und weisen 40 Prozent weniger Qualitätsmängel im Vergleich zu Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung auf.**

Ernüchternd sind die Ergebnisse der Engagement-Index-Studie des Gallup Institutes. Für diese Untersuchung wurden Unternehmen aus 155 Länder befragt. Die Zahlen für Österreich wurden 2017 veröffentlicht. Der Studie zufolge haben in Österreich 71 Prozent der Arbeitnehmer eine geringe Bindung, 18 Prozent gar keine Bindung und nur zwölf Prozent der Mitarbeiter eine hohe Bindung zu ihrem Arbeitgeber. Die USA konnten den Spitzenplatz mit 33 Prozent emotional stark gebundenen Beschäftigten belegen. In der EU sind im Schnitt elf Prozent aller Arbeitnehmer emotional stark an das Unternehmen

gebunden. Wenn viele Mitarbeiter innerlich kündigen und sich zurückziehen, gefährdet das den Erfolg der gesamten Volkswirtschaft. Eine Gallup-Berechnung aus dem Jahr 2016 beziffert die Kosten, die dadurch in Deutschland entstehen, auf 80 bis 105 Milliarden Euro. Als Gründe für eine geringe Bindung wird die Unternehmenskultur ausgemacht. Auch die Führungskräfte seien demnach verantwortlich. Aus motivierten Mitarbeitern werden Verweigerer, wenn ihre zentralen Bedürfnisse bei der Arbeit ignoriert werden. Zu diesen Bedürfnissen gehören beispielsweise: Erwartungsklarheit und das Setzen von Prioritäten, eine passende Zuordnung von Aufgaben, regelmäßiges konstruktives Feedback sowie auch Lob und Anerkennung für gute Leistung.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage: Wie kann das im Alltag gelingen – gerade dann, wenn der Druck im Unternehmen steigt, das Arbeitsaufkommen hoch ist und die Führungsebene unpopuläre Entscheidungen wie Budgetkürzungen und laufende Veränderungsprozesse durchsetzen muss?

### 1. Bleiben Sie gelassen

Auch wenn Sie selbst unter starkem Druck stehen: Wertschätzung und natürliche, authentisch gelebte Emotionalität sind nur mit einem gewissen Maß an Gelassenheit möglich. Während Wertschätzung nach außen gerichtet ist und vor allem in der Interaktion mit anderen zum Tragen kommt, beschreibt Gelassenheit einen inneren Zustand. Es ist die Fähigkeit, mit dem Blick von außen, aus der Distanz, das große Ganze und übergeordnete Zusammenhänge wahrzunehmen. Dies macht es uns möglich, sachlicher, objektiver, analytisch und klar zu agieren. Die Voraussetzung für eine derartige Haltung ist menschliche Reife. Sie beinhaltet die Kompetenz zur Selbstreflexion und die Fähigkeit, Feedback vor allem von Mitarbeitern, Vorgesetzten, Kollegen, Mentoren oder Coaches annehmen und daraus lernen zu können.

Nur mit einer gelassenen Einstellung ist es möglich, Themen und Probleme, aber auch Emotionen in ihren verschiedenen Facetten adäquat zu erkennen. Dies macht uns entscheidungs- und handlungsfähiger, aber auch wertschätzender. Wer gelassen ist, strahlt Ruhe aus und vermittelt anderen ein

Gefühl von Sicherheit. Mit dieser Haltung fällt es leichter, klare Worte zu sprechen, Forderungen an Mitarbeiter zu stellen oder „unliebsame“ Entscheidungen zu treffen, wenn es erforderlich ist. Gleichzeitig hilft Gelassenheit dabei, den richtigen Zeitpunkt zu erkennen, um selbst angemessene Emotionen zu zeigen und Mitarbeiter empathisch „abzuholen“, indem man ehrliches Einfühlungsvermögen zeigt und zulässt.

### 2. Loben Sie angemessen

Lob ist eine der stärksten Formen von Wertschätzung. Das Bedürfnis nach Anerkennung entspricht dem Urverlangen des Menschen nach Zuwendung und Aufmerksamkeit. Dennoch fällt es vielen Menschen schwer, Lob auszusprechen. Essenziell dabei ist, dass Lob authentisch ist, also aus voller Überzeugung gegeben wird. Ansonsten bleibt es eine Worthülse, die der Empfänger nicht annehmen kann, die möglicherweise sogar das Gegenteil bewirkt. Wenn Führungskräfte loben, sollten sie nicht nur die Verhaltensebene und die Leistungen ihres Mitarbeiters beschreiben, sondern den ganzen Menschen mit all seinen Eigenschaften erfassen. Menschen bringen bisweilen Stärken mit, die im beruflichen Umfeld und der jeweiligen Funktion nicht primär zu tragen kommen. So kann sich jemand in seiner Freizeit etwa in einem Verein oder in einer Hilfsorganisation engagieren und dadurch eine hohe soziale Kompetenz mitbringen. Im beruflichen Miteinander kann diese Fähigkeit für die Stärkung des Teams sehr förderlich sein. Erkennt das die Führungskraft, so kann sie durch gezieltes Lob den Mitarbeiter dazu animieren, mit seiner Fähigkeit den Teamspirit positiv zu beeinflussen. Generell wirkt Lob motivierend und stärkt die Zufriedenheit. Als Coach höre ich oft die Frage: „Wie oft und wie viel sollte ich loben?“ Eine allgemeingültige Antwort auf diese Frage ist schwierig zu geben. Letztlich ist es immer eine Einzelfallentscheidung. Wichtig ist auf jeden Fall der richtige Zeitpunkt. Lob sollte unmittelbar in der jeweiligen Situation und im entsprechenden Kontext gegeben werden. Darüber hinaus hängt die Häufigkeit des Lobens auch vom Empfänger ab. Mancher Mitarbeiter braucht mehr, mancher weniger Lob. Schließlich sollte Lob primär für außergewöhnliche Handlungen und Eigenschaften und nicht für die grundsätzliche Erfüllung zugeteilter Aufgaben gegeben werden. Nur

so kann der Mitarbeiter den Unterschied zwischen den Erwartungshaltungen im Rahmen seiner Aufgaben und einer Übererfüllung derselben erkennen.

### 3. Geben Sie konstruktives Feedback

Gerade in flachen Hierarchien und beim Arbeiten in Teams brauchen Führungskräfte eine ausgereifte Feedbackkultur. Feedbackkompetenz erfordert ein hohes Maß an Empathie. Mit der oft zitierten Methode, das Feedback mit etwas Positivem einzuleiten und abzuschließen sowie dazwischen das Negative zu packen, hat dies jedoch nichts zu tun. Solcherart Feedback ist weder sinnvoll noch konstruktiv und schon gar nicht empfehlenswert. Gezieltes Feedback dient vielmehr dazu, beobachtetes Verhalten differenziert und wertschätzend zu beschreiben und so dem Mitarbeiter zugänglich zu machen. Es bezieht sich gleichermaßen auf das, was gut funktioniert hat, wie auf das, was verbesserungswürdig ist. Denn Menschen lernen aus der Gegenüberstellung beider Aspekte und nicht aus der einseitigen Darstellung. Wie beim Lob ist auch beim Feedback das richtige Timing und vor allem eine konstruktive und wertschätzende Grundhaltung von entscheidender Bedeutung.

#### Konstruktives Feedback ist ...

... **einfühlend**: Es verlangt vom Feedbackgeber Rücksichtnahme. Denn es soll der anderen Person helfen, nicht wehtun.

... **kontrolliert**: Es ist wichtig, auf das eigene Verhalten zu achten, wenn wir Feedback geben. So ist gewährleistet, dass die Kommunikation in beiden Richtungen verläuft und nicht an der Oberfläche bleibt.

... **konkret**: Gutes Feedback ist spezifisch und beschreibend, aber nicht bewertend; es bezieht sich auf beobachtete Ereignisse und Verhaltensweisen. Der Feedbackgeber sollte nicht um den heißen Brei herumreden oder sich in Allgemeinplätzen verlieren.

... **mit Gefühlen verbunden**: Feedback ist mehr als die Schilderung dürrer Fakten. Es müssen auch Gefühle und Empfindungen zum Ausdruck kommen, so dass der Empfänger die ganze Wirkung seines Verhaltens einschätzen kann.

... **zeitlich abgestimmt:** Feedback wirkt am besten, wenn der Empfänger aufnahmebereit dafür ist und der zeitliche Abstand zu den Vorgängen so gering ist, dass sie noch im Gedächtnis haften. Vermeiden Sie Feedbackgespräche, in denen Punkte abgehandelt werden, die sich über einen längeren Zeitraum angesammelt haben. Hier besteht die Gefahr, dass das Feedback sich zu gegenseitigen Beschuldigungen aufschaukelt und wirkungslos verpufft, wenn es schließlich ankommt.

... **ohne weiteres in die Tat umsetzbar:** Das beste Feedback konzentriert sich auf Verhaltensweisen, die der Empfänger verändern kann. Wenig sinnvoll ist ein Feedback, das Dinge betrifft, auf die der Empfänger keinen Einfluss hat. Oft hilft es dem Empfänger, wenn wir ihm neue Möglichkeiten unterbreiten, wie er in bestimmten Situationen anders reagieren kann.

#### 4. Üben Sie respektvoll Kritik

Das Kritikgespräch stellt wohl eines der unliebsamsten Gespräche im Führungskontext dar. Es kommt dann zum Tragen, wenn mehrmaliges Feedback nicht gefruchtet und der Mitarbeiter sein Verhalten nicht geändert hat. Weiters ist es das angemessene Instrument bei „schwerwiegenden Vergehen“, also wenn ein Mitarbeiter unbedacht handelt. Das ist dann der Fall, wenn er Handlungen setzt, die unabgestimmt sind, über den vereinbarten Verantwortungsrahmen hinausgehen, Risiken in sich bergen oder weitreichende, nachteilige Konsequenzen für das Unternehmen, Kollegen oder Vorgesetzte haben. Derartiges Vorgehen kann dem Unternehmen großen finanziellen Schaden verursachen oder die Reputation der Firma schädigen. Ein konstruktives Kritikgespräch dient dazu, dem Mitarbeiter die Auswirkungen seines Handelns klarzumachen, bei ihm Betroffenheit auszulösen und einer Wiederholung des schädigenden Verhaltens vorzubeugen. Wichtig ist, Konsequenzen festzulegen, die bei Nichteinhaltung der neu definierten Vereinbarungen gezogen werden.

Ein Kritikgespräch sollte gut vorbereitet sein. Nehmen Sie sich Zeit und zeigen Sie dem Mitarbeiter, dass es Ihnen wichtig ist. Bringen Sie dem Mitarbeiter trotz der Brisanz des Themas Achtung und Respekt entgegen und bleiben Sie gelassen.

#### 5. Moderieren Sie Konflikte im Team

Prinzipiell sind Konflikte das „Salz in der Suppe“ unserer täglichen Kommunikation und Interaktion mit anderen. Unterschiedliche Meinungen und Ansichten zu haben, kann durchaus bereichernd sein. Kontroverielle Diskussionen können jedoch recht schnell in ein eskalierendes Konfliktgeschehen kippen. Ungeklärte Missverständnisse, nicht zuletzt durch vermehrte digitale Kommunikation in Form von E-Mails, Textnachrichten & Co. geben einen guten Nährboden für eine destruktive Auseinandersetzung. Nach einer Studie des Herstein Instituts werden in Unternehmen durchschnittlich 15 Prozent der täglichen Arbeitszeit durch Konflikte gebunden. Da dieser Umstand einen erheblichen wirtschaftlichen Faktor darstellt, versuchen verschiedenste Institutionen aus Wissenschaft und Beratung, mit Studien und Befragungen eine Quantifizierung der anfallenden Konfliktkosten zu erheben. Eine qualitative Studie zur betriebswirtschaftlichen Erfassung von Konfliktkosten der Österreichischen Wirtschaftskammer aus dem Jahr 2006 mit dem Namen „Neue Wege zur Ergebnisverbesserung“, für die 120 österreichische Unternehmen unterschiedlichster Größen und Branchen befragt wurden, kommt beispielsweise zu der Erkenntnis, dass innerhalb der kleinen und mittelgroßen Unternehmen der Konfliktkostenanteil 19 Prozent der Gesamtkosten ausmacht. **So kann eine aktive Konfliktbewältigung bewirken, dass zehn Prozent Einsparung sowohl bei Krankenständen als auch bei der Mitarbeiterfluktuation möglich werden.** In Österreich liegt demnach das Einsparungspotenzial durchschnittlich bei 643 Euro pro Mitarbeiter. Für ein Unternehmen mit 100 Mitarbeitern bedeutet das jährlich 63.400 Euro.

Nehmen Sie erste Anzeichen eines Konfliktes ernst. Gibt es Konflikte im Team, zeigt sich das häufig daran, dass Beteiligte ihre direkte Kommunikation und den Dialog „face to face“ zusehends reduzieren, ja sogar vermeiden. Sie gehen sich aus dem Weg und involvieren unbeteiligte Dritte, beispielsweise andere Kollegen. Bei solchen Anzeichen wegzusehen und darauf zu vertrauen, dass die Streitenden den Konflikt selbst lösen können, ist der falsche Weg. Ab einem gewissen Grad sind die Beteiligten zu sehr „emotional gefangen“, um das Geschehen sachlich und selbstständig

lösen zu können. Die Führungskraft sollte bereits auf einem frühen Eskalationsniveau mit einer Konfliktmoderation einschreiten und das Konfliktgeschehen stoppen. Durch gezielte Befragung, aufmerksamem Zuhören und laufende Zusammenfassung und Konkretisierung der verschiedenen Statements kann sie die Mitarbeiter dabei unterstützen, zu erkennen, was hinter den unterschiedlichen Sichtweisen steckt. Wichtig ist dabei, sich als Führungskraft Zeit zu nehmen, Verständnis zu zeigen, jeder „Partei“ Raum für die Äußerung der Anliegen und aufgestauten Emotionen zu geben und sie in konstruktive Bahnen zu lenken. Oftmals ist dabei die erste Erkenntnis der Streitenden, dass Missverständnisse, die auf Grund mangelnder Kommunikation nicht rechtzeitig geklärt wurden, eine nicht mehr aufzuhaltende Dynamik angenommen haben. Durch den moderierten Dialog entdecken sie zusehends, was sie an Gemeinsamkeiten verbindet. So wird es möglich, tragfähige Lösungen zu entwickeln und wieder arbeitsfähig zu werden.

#### Fazit

In einem Arbeitsumfeld, das zusehends von künstlicher Intelligenz und hoher Dynamik getrieben ist, werden Führungskräfte mehr denn je gefordert, den Spagat zwischen Klarheit und „Härte“ in der Sache einerseits sowie „Einfühlungsvermögen“, Menschlichkeit und Wertschätzung in der Mitarbeiterführung andererseits an den Tag zu legen. Das bringt Führungskräfte oft an ihre Grenzen und sorgt für eine innere Zerrissenheit in der täglichen Führungsarbeit. Beide Positionen schließen sich jedoch nicht aus, vielmehr ist sogar eine Symbiose der beiden möglich. Eine Kombination aus hohem Selbstreflexionsvermögen, Authentizität, Empathie und Wertschätzung sowie auf den jeweiligen Kontext abgestimmten Methodiken geben Mitarbeitern das Gefühl, verstanden und adäquat geführt zu werden. Diese Vielfalt an Kompetenzen gibt der Führungskraft aber auch die erforderliche Basis, den inneren Zwiespalt bestmöglich auszubalancieren.

#### WEBTIPP

Einen Leitfaden der Autorin zum **Führen von Kritikgesprächen** finden Premium-Abonnenten auf:

[www.personal-manager.at/meinbereich](http://www.personal-manager.at/meinbereich)