

Wertschöpfung durch Wertschätzung

Soft Skills als Schlüsselfaktor für die Motivation von Mitarbeitern



Frank K. ist ein Projektleiter eines mittelständischen Automobilzulieferers und sitzt mit verschränkten Armen im Workshop. Bei der Erwartungsrunde ist sein Kommentar: „Ich sag hier überhaupt nichts, das ist doch vertane Zeit“. Der Programmierer ist einer der Wissensträger im Unternehmen und von einer großen Umstrukturierung betroffen.

Insbesondere Veränderungen, die nicht selbst gewählt, sondern „verordnet“ sind, verunsichern Menschen. Die Folgen sind vielfältig: Dienst nach Vorschrift, Erkrankung oder auch Kündigung. Genau hier ist die soziale und emotionale Kompetenz der Führungskraft gefragt, um das Vertrauen der Mitarbeiter für die Veränderung zu gewinnen.

Leicht gesagt - was heißt das in der Praxis?

Führungskräfte sind heute mehr denn je gefragt, das zu managen, was ihre Mitarbeiter bewegt oder blockiert. Dabei gilt es beispielsweise zu lernen, Vorwände von Einwänden zu unterscheiden. Bei Einwänden geht es darum, ein Informationsbedürfnis zu befriedigen, sie sind in einer sachlichen Diskussion in der Regel auszuräumen. Vorwände jedoch sind eher emotional, mit Informationen und Argumenten kommt man da nicht weiter.

Jetzt geht's an's Eingemachte für die Führungskraft: den Frust auffangen, nachfragen, gelassen bleiben, dem Gegenüber das Gefühl geben „ich nehme dich ernst, auch wenn ich nicht deiner Meinung bin“. Dean Rusk, ehem. Amerikanischer Außenminister, sagte: „Am besten überzeugt man andere mit den

Ohren, indem man ihnen zuhört“. Gemäß dem Motto: „verstehen heißt nicht einverstanden sein“ bedeutet emotionale Klugheit, aufmerksam die Einstellung der Mitarbeiter wahrzunehmen und durch situativ passende Kommunikationsstrategien, Verhalten und Einstellungen positiv zu beeinflussen. Denn: Emotion ist - neben der fachlichen Qualifikation - für Motivation und Leistung der zentrale Faktor.

Motivation und Leistung: Emotionen zählen!

Das Gallup-Institut hat weltweit eine Umfrage durchgeführt, was Menschen in Unternehmen zu Leistungsträgern macht. Es sind letztlich 12 Fragen, die die Motivation von Mitarbeitern stärken – viele davon sind emotional gefärbt:

1. Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?
2. Habe ich die Materialien und Mittel, um meine Arbeit richtig zu machen?
3. Habe ich bei der Arbeit jeden Tag Gelegenheit, das zu tun, was ich am besten kann?
4. Habe ich in den vergangenen sieben Tagen für gute Arbeit Anerkennung bekommen?
5. Interessiert sich mein Vorgesetzter oder eine andere Person für mich als Mensch?
6. Gibt es bei der Arbeit jemanden, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?

7. Habe ich den Eindruck, dass bei der Arbeit meine Meinungen und Vorstellungen zählen?
8. Geben mir die Ziele und die Unternehmensphilosophie meiner Firma das Gefühl, dass meine Arbeit wichtig ist?
9. Sind meine Kollegen bestrebt, Arbeit von hoher Qualität zu leisten?
10. Habe ich innerhalb meiner Firma einen sehr guten Freund?
11. Hat in den vergangenen sechs Monaten jemand in meiner Firma mit mir über meine Fortschritte gesprochen?
12. Hatte ich während des vergangenen Jahres bei der Arbeit Gelegenheit, Neues zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Zurück zu Frank K.: Seiner Führungskraft Lothar M. gelingt es im Workshop, durch eine Haltung von Wertschätzung („ich möchte gerne verstehen, was Sie so ärgert“) die Ursache für das ablehnende Verhalten zu erfragen. Frank K. ist sauer: „Ich habe mich zwei Jahre in das Projekt reingekniet, jetzt soll alles über den Haufen geworfen werden.“

Durch gezielte, lösungsorientierte Fragetechniken („was genau sollten wir aus dem Projekt übernehmen“) signalisiert Lothar M.: Bewahrenswertes wird nicht blind über Bord geworfen, Bewährtes wird geprüft und übernommen. Es lohnt sich also kluges Emotionsmanagement zu trainieren, um sich selbst und andere besser führen zu können. ■



Christine Lehner

Seit 1992 ist sie freiberufliche Trainerin und Beraterin. Sie arbeitet sowohl für internationale Konzerne als auch für Mittelstandsunternehmen. Ihre Schwerpunkte sind Selbstmanagement, Führungskräfteentwicklung sowie die Begleitung komplexer Veränderungsprozesse.
www.ammerthaler-institut.de



Sabine Weihe

Seit 1992 ist sie freiberuflich und angestellt im Bereich Coaching und Training für Groß- und Mittelstandsunternehmen in Deutschland tätig. Ihre beiden Schwerpunkte: Beratung und Umsetzung von Coaching-Instrumenten, sowie Konzeption und Durchführung von Führungs- und Nachwuchskräfteprogrammen und Veränderungsmanagement.
www.ammerthaler-institut.de