



Foto: iStock.com/PeopleImages

# Wertschätzung ist Trumpf

Der brüllende Chef, das abschätziges Getuschel in der Kaffeeküche, das Lästern im Raucherkreis – kaum jemand kennt diese oder ähnliche Situationen aus seiner eigenen Arbeitswelt nicht. „Jeder von uns ist von Diskriminierung betroffen, und auch jeder von uns diskriminiert – erst wenn wir uns dessen bewusst sind, können wir ein gutes Miteinander schaffen.“

**D**avon ist Mag.a Daniela Grabovac, Leiterin der Antidiskriminierungsstelle Steiermark, überzeugt. Seit der Gründung im Jahr 2012 fungiert die Einrichtung in Graz als Erstanlauf-, Clearing-, Beratungs- und Monitoringstelle für ausnahmslos alle Personen, die sich in irgendeiner Form von Diskriminierung betroffen fühlen. Grabovac, die 2007 mit dem Menschenrechtspreis der Stadt Graz ausgezeichnet wurde, hat die europaweit einzigartige Antidiskriminierungsstelle auf Anfrage des Integrationsressorts des Landes Steiermark und der Stadt Graz in den letzten Jahren zu einer unerlässlichen Institution aufgebaut. Ziel ist es, gemeinsam mit anderen Stellen wie der Trägerorganisation Helping Hands fehlende Strukturen in der Beratung abzu-

decken und die bestehenden Einrichtungen und Aktivitäten zu bündeln und zu stärken.

Neben ethnischer, sozialer, sexueller und Altersdiskriminierung beschäftigt sich ein wesentlicher Teil der Arbeit der Antidiskriminierungsstelle mit dem wertschätzenden Umgang innerhalb von Unternehmen. Dies sollte zwar eigentlich eine Selbstverständlichkeit zwischen Kollegen und Geschäftspartnern sein, doch viel zu oft mangelt es an der notwendigen Achtung und am Respekt im Umgang miteinander.

## Umdenken auf globaler Ebene

Internationalisierung und Globalisierung sind mittlerweile Grundpfeiler in der beruflichen Zusammenarbeit. Um im globalen Business erfolgreich zu sein, reicht Fachwis-

sen alleine nicht mehr aus. Interkulturelle Sensibilität, gegenseitiges Verstehen und das Bemühen, sich auf besondere kulturelle Regeln, Gebräuche und Sitten einzustellen, sind unumgänglich, um bestehen zu können.

„Die Know-how-Schiene ist bereits abgedeckt, man kann nur beim Personal nachschärfen. Dieses muss aber motiviert sein, um Produktivität zu leisten. Dafür muss den Mitarbeitern wiederum etwas geboten werden – man muss ihnen eine emotionale Bindung geben. Unternehmen müssen sich überlegen, wie sie Mitarbeiter halten, und genau da kommt die Wertschätzung ins Spiel“, so Grabovac.

Nur wer im internationalen Business versteht, wie das Denken, Wahrnehmen, Empfinden bei sich und bei anderen geschehen,



**Wirtschaftspsychologin Monika Kanatschnig plädiert für mehr Lobkultur in den Unternehmen.** Foto: Helge Bauer

und wie sich Kommunikation und Kooperation zwischen Menschen beeinflussen, versteht, warum sich vieles so und nicht anders vollzieht und wie man mit Differenzen so umgehen kann, dass sie zu einer gemeinsamen Zielerreichung führen.

Die persönliche Ebene ist dabei unumgänglich und das Erlernen eines wertschätzenden Führungsstils zurzeit das Nonplusultra für immer mehr Unternehmer. Dabei geht es nicht nur um ein höfliches Miteinander, sondern um eine positive Bewertung eines anderen Menschen. Wertschätzung gründet auf eine innere allgemeine Haltung seinen Mitmenschen gegenüber.

### Begegnung auf Augenhöhe

Um wertschätzendes Verhalten selbst zu kultivieren, braucht es vor allem drei Werte: Aufmerksamkeit, Aufrichtigkeit und Zuwendung. Viele Studien und insbesondere die Studie der Universität Bern von Dr. Norbert K. Semmer und Dr. Nicolas Jacobshagen zeigen, dass Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kollegen mit höherer Arbeitszufriedenheit und weniger negativen Gefühlen einhergeht. Leider sind viele Führungskräfte der Meinung, dass keine Kritik bereits Lob genug sei.

Kündigungsanalysen zeigen, dass mehr als 90 Prozent der Kündigungen passieren, weil zum einen keine emotionale Bindung zum Unternehmen vorhanden ist und man zum anderen unzufrieden mit der Führungsperson ist. Dies wiederum liegt vor allem an fehlender Wertschätzung, weiß Manage-



**Mag.<sup>a</sup> Clara Millner, Mag.<sup>a</sup> Marion Raidl, Mag.<sup>a</sup> Daniela Grabovac und Mag.<sup>a</sup> Pauline Riesel-Soumaré treten Diskriminierung entschieden und sichtbar entgegen.**

Foto: B. Hofbauer

ment-Trainerin Monika Kanatschnig, die für mehr Lobkultur in den Unternehmen plädiert. Laut der studierten Wirtschaftspsychologin herrscht in den meisten Betrieben ein krasser Mangel an diesem Kraftfutter für Motivation. Durchschnittlich bekommen Mitarbeiter nur alle 75 Tage eine Anerkennung von einem Vorgesetzten, und das obwohl die Studien belegen, dass man „sechsmal mehr loben sollte als kritisieren“.

Dennoch kosten schlechte Stimmung und unmotivierte Angestellte jährlich Millionen, weil viele „innerlich kündigen“, erklärt Kanatschnig weiter. Dabei könnte ein kleines Lob an der richtigen Stelle Großes bewirken. Lob bringt ein gutes Gefühl, die Mitarbeiter verhalten sich loyal. Lob macht produktiv und leistungsfähig, es generiert Motivation. Auch wie die Arbeit erledigt wird, ändert sich: Hört man das ein oder andere positive Wort, arbeitet man automatischer gründlicher und schneller. Die Wirkung von Lob lässt sich sogar neurologisch nachweisen. Somit ist es langfristig wahrscheinlich „effizienter“ als eine Gehaltserhöhung oder ein neuer Dienstwagen, die eher kurzfristig ansprechen.

Neben dem Lob, das selbstverständlich nicht inflationär verteilt werden sollte, gibt es als Führungskraft noch zahlreiche andere Möglichkeiten, um seine Wertschätzung und Anerkennung für seine Mitarbeiter auszudrücken.

Für Unternehmensberaterin MMag. Silene Sabine Piotrowski ist es ein zentraler Punkt, dass sich die Führungskraft für ihre

Mitarbeiter als Menschen interessiert und ihnen auf Augenhöhe begegnet. Dafür verantwortlich ist vor allem der Kommunikationsstil. Bereits eine besonders nette und individuelle E-Mail-Grußform kann ausreichen, dass der Empfänger positiv gestimmt ist. Wertschätzung kann sich auch darin äußern, dass man eine interessante und herausfordernde Arbeit übertragen bekommt.

Die HR-Verantwortlichen vom Personalberatungs-Unternehmen Rochus Mummert, Prof. Dr. Michael Martin und Dr. Hans Schlipart, haben in ihrer Studie zur Arbeitszufriedenheit festgestellt, dass sich folgende Faktoren dementsprechend stark oder gering auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirken:

- dass Leistung anerkannt wird (80 Prozent),
- dass der Mitarbeiter als Mensch behandelt wird (65 Prozent),
- dass der Mitarbeiter Gerechtigkeit in der Führung wahrnimmt (63 Prozent),
- dass die eigene Meinung gehört und anerkannt wird (50 Prozent),
- dass Mitarbeiter verantwortungsvoller und wertschätzend anderen Kollegen gegenüber sind (35 Prozent).

„Die goldene Regel, die eigentlich aus den Urzeiten der Menschheit stammt, ‚Behandle andere so, wie du selbst behandelt werden möchtest‘,s gilt für die Gesellschaft wie im Unternehmen. Wenn du das lebst, ist es perfekt“, bringt es Daniela Grabovac von der Antidiskriminierungsstelle Steiermark auf den Punkt.

◀ Werbung