

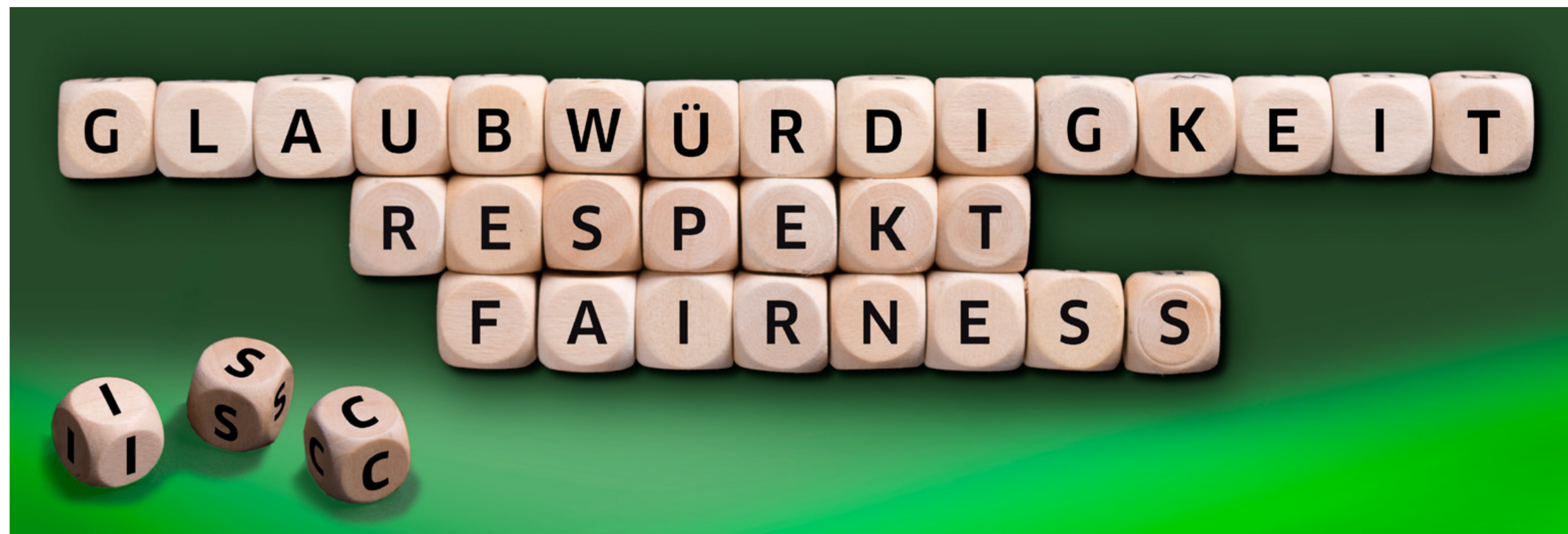
In unserer Serie „Mitarbeiterorientierte Vertrauenskultur – Basis moderner Unternehmensführung“ stellen wir Ihnen die drei Grundwerte Glaubwürdigkeit, Respekt und Fairness vor. Sie bekommen zu jedem Wert eine theoretische Experteneinführung und erfahren, wie die Werte im ISC praktisch gelebt werden.

„Es ist merkwürdig, dass ein mittel-mäßiger Mensch oft vollkommen recht haben kann und doch nichts damit durchsetzt.“

Christian Morgenstern



MITARBEITERORIENTIERTE VERTRAUENSKULTUR – Basis moderner Unternehmensführung



RESPEKT

In der letzten Ausgabe der LITFASS habe ich Ihnen die wesentlichen Eckpunkte einer „mitarbeiterorientierten Vertrauenskultur“ nach dem Ansatz des Great Place to Work Instituts® vermittelt und zu dem Thema „Glaubwürdigkeit“ ausführlich berichtet. Heute möchte ich Sie mit der zweiten Säule moderner Unternehmensführung vertraut machen: Respekt.

Respekt bezeichnet eine Form der Achtung, Wertschätzung und Ehrerbietung gegenüber einer anderen Person (Respektsperson). Hier geht es also um eine grundsätzliche Haltung gegenüber Anderen/m. Es braucht vor allem Respekt, wenn Kommunikation gelingen oder schwierige Konflikte gelöst werden sollen. Respekt ist jedoch immer auch eine Investition, denn nur wer sich anderen gegenüber respektvoll verhält, wird auch von seinem Gegenüber respektvoll behandelt. In vielen Unternehmen wird ein wirklich respektvoller Umgang zu wenig gepflegt, dabei fördert man dadurch notwendiges Grundvertrauen, eine größere Offenheit der Mitarbeiter untereinander sowie deren Begeisterung und Einsatzbereitschaft. Letztlich schafft ein respektvolles Arbeitsumfeld einen reibungsloseren Ablauf von Ar-

beitsprozessen und damit die Basis für eine gesteigerte Produktivität. Indikatoren für einen respektvollen Umgang in Unternehmen finden sich in den Themenfeldern „Förderung“, „Zusammenarbeit“ und „Fürsorge“.

Förderung und Anerkennung

Nicht selten unterscheiden sich die Meinungen von Führungskraft und Mitarbeiter, wenn es darum geht, den Karrierepfad zu planen und die dafür passenden Fördermaßnahmen zu vereinbaren. Letztlich sind die Interessen des Unternehmens mit den offensichtlichen Stärken des Mitarbeiters unter einen Hut zu bringen. Im Besonderen zeigt sich hier, inwieweit eine offene, von Respekt getragene Gesprächskultur (z. B. in einem Mitarbeiterplanungs-gespräch) zur Lösung beitragen kann. Hier sind besonders die Führungskräfte gefordert, sich dieser Aufgabe mit einem gesunden Maß an Empathie und „gutem Benehmen“ zu stellen.

Aufrichtiges Lob und ehrlicher Dank – noch so geringfügiger Art – sind ein unbezahlbares und für die Mitarbeiterförderung einflussreiches Motivationsinstrument. Förderung sollte daher auf Anerkennung aufbauen. Die Konsistenz zwischen

gemeinsam erkannten Stärken und der geplanten Förderung schafft Akzeptanz und vermittelt den Mitarbeitern das Gefühl einer kompetenten, gerechten Wahrnehmung. Für Great Place to Work® geht es in diesem Kontext um folgende Kriterien:

„Durch die Anerkennung von Leistungen und besonderem Einsatz erhalten Mitarbeiter eine positive Rückmeldung zu ihrem bisherigen Handeln und werden bestärkt, dies in Zukunft zu wiederholen. Darüber hinaus haben Führungskräfte die Aufgabe, die Weiterentwicklung und das berufliche Fortkommen der Mitarbeiter zu sichern. Aus Fehlern zu lernen ist dabei ebenso Teil des Personalentwicklungsprogramms wie Weiterbildungen abseits des Arbeitsplatzes. Die Berücksichtigung der persönlichen Stärken und Vorlieben der Mitarbeiter bei der Zuweisung neuer Aufgaben unterstützt eine Entwicklungsorientierung.“

Im ISC gilt der bekannte Spruch „Nicht gemeckert ist schon Lob genug“ nicht. Die Führungskräfte sind aufgefordert, ihre Mitarbeiter bei guter Leistung aktiv zu loben. Dies sollte idealerweise persönlich

erfolgen, darf aber auch mal ein Danke per E-Mail sein. Wichtig ist, dass der Mitarbeiter merkt, dass sein Engagement bemerkt und geschätzt wird.

Gute Zusammenarbeit

Jeder Mensch ist einzigartig, hat unterschiedliche Präferenzen, Vorstellungen, Werte und Kompetenzen. Diese passen oftmals nicht in das eigene Weltbild und werden als etwas „Fremdes“ abgelehnt. Auch aus diesem Grunde gestaltet sich effiziente Zusammenarbeit häufig schwierig. Unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit von Führungskräften und Mitarbeitern ist daher die respektvolle Akzeptanz dieser „Andersartigkeit“. Im Unternehmen müssen Räume und Rahmenbedingungen geschaffen werden, die es erlauben, respektvoll miteinander umgehen zu können: ein Betriebsklima etwa, das nicht die fördert, die rücksichtslos und mit Ellbogenmentalität ihren Weg zu gehen versuchen und das Mäuschlein, Lügen, Tricks und Täuschungen den Garaus macht. Ebenso sind einsame Entscheidungen der Führungsebenen wenig hilfreich. Vielmehr fördert die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungen,

die ihr Arbeitsumfeld betreffen, in erheblichem Maße ein besseres Verständnis, eine größere Akzeptanz der dann getroffenen Entscheidungen sowie der Verantwortlichkeit der Führungskräfte für den Entscheidungsprozess. Das Management sollte zudem dafür Sorge tragen, dass Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter in Prozesse und Strategien des Hauses einfließen. Insgesamt lässt sich das Engagement und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen durch diese beschriebenen Elemente wesentlich steigern. Great Place to Work® bewertet gute Zusammenarbeit wie folgt:

„Mitarbeiter haben in der Regel sehr gute Ideen, die die Verbesserung ihres Tätigkeitsfeldes oder der von ihnen erstellten Produkte betreffen. In einer von Respekt geprägten Zusammenarbeit werden diese Ideen geschätzt und aktiv eingefordert. Eine höhere Akzeptanz von Entscheidungen, die das Arbeitsumfeld betreffen, gelingt, wenn Mitarbeiter in Entscheidungen eingebunden werden.“

Im ISC werden Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter dankbar an- und ernst genommen. Über die Grup-

pen- und Abteilungsleiter werden Vorschläge in den Führungskreis getragen. Es gibt aber auch einen Briefkasten, in den Anregungen anonym eingeworfen werden können. Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung wurden bspw. alle eingegangenen Vorschläge gesammelt und sukzessive in einer dafür eingerichteten Arbeitsgruppe (bestehend aus Mitarbeitern und Führungskräften) bearbeitet. Die Belegschaft wurde regelmäßig über die Fortschritte der Umsetzung informiert.

Fürsorge und Balance

Der Arbeitgeber hat gegenüber dem Arbeitnehmer eine „allgemeine Fürsorgepflicht“. Sie ist zwingender Bestandteil eines jeden Arbeitsverhältnisses. Die Fürsorgepflicht beinhaltet Schutz-, Sorgfalts- und Auskunftspflichten. Zu den Schutz- und Sorgfaltspflichten gehören etwa Vorkehrungen zum Schutz von Leben und Gesundheit der Mitarbeiter im Rahmen des Geschäftsbetriebs (z. B. Instandhaltung und Gestaltung der Betriebsräume und Maßnahmen zur Unfallverhütung) wie auch eine evtl. erforderliche Bereitstellung von Schutzkleidung, der vertrauliche Umgang mit perso-

nenbezogenen Daten, aber auch gewissenhafte Maßnahmen vor/während oder nach einer Krankheitsphase. Hier sind Prävention, Arbeitsplatzoptimierung und Wiedereingliederung die gängigen Instrumente. Der Arbeitgeber hat ferner auch eine Auskunftspflicht gegenüber den Mitarbeitern. Im Rahmen dieser hat er regelmäßig über Umstände zu informieren, die dem Arbeitnehmer unbekannt, aber für Entscheidungen im Zusammenhang mit der Durchführung des Arbeitsvertrages erheblich sind oder eine Gefahr für das Leistungs- bzw. Integritätsinteresse darstellen. Die entscheidende Frage jedoch ist, wie die Mitarbeiter ihren Arbeitgeber als einen „fürsorglichen Arbeitgeber“ wahrnehmen. Dies gelingt immer dann, wenn sich diese auf ihre Arbeit freuen können, z. B. wenn ihnen dort ein positives Umfeld für das emotionale und psychische Wohlbefinden geboten wird. Der „fürsorgliche Arbeitgeber“ zeigt sich in hohem Maße zudem in der Bereitschaft, über das eigentliche Arbeitsverhältnis hinaus auch das Privatleben der Mitarbeiter positiv zu begleiten, etwa durch besondere Sozialleistungen, Wertschätzung

der Mitarbeiter als Person/Mensch (und nicht nur als „Ressource des Unternehmens“) oder auch durch Freiraum für die Schaffung einer wirkungsvollen Balance zwischen Berufs- und Privatleben zur Prävention von Überlastung. Great Place to Work® beschreibt Fürsorge so:

„Gute Fürsorge beinhaltet sämtliche Maßnahmen, die dem Mitarbeiter angeboten werden, damit er gesund bleibt. Dies beinhaltet die Ausstattung des Arbeitsplatzes, das Gewähren eines stressfreien Arbeitsalltags sowie Sozialleistungen. Zunehmende Relevanz haben Maßnahmen, die das Auftreten psychischer Krankheiten verhindern. Dafür ist notwendig, für eine gute Balance zwischen Berufs- und Privatleben zu sorgen: Eine gesunde Work-Life-Balance erhöht die Gesundheit der Mitarbeiter und zugleich ihre Leistungsfähigkeit.“

Das ISC unterstützt seine Mitarbeiter bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Familienfreundliche Arbeitszeiten und flexible Teilzeitmodelle gelten für Frauen

und Männer gleichermaßen. In diesem Jahr nehmen drei männliche Kollegen Elternzeit. Auch Führungsverantwortung und Familienverantwortung sind im ISC vereinbar, z. B. durch Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiten.

Respekt ist also eine wichtige Basis-Voraussetzung von Vertrauenskultur. Üben Sie sich darin, respektvoll zu sein und spüren Sie das gute Gefühl von Wertschätzung und Wohlwollen. Respektvoller Umgang geht uns alle an und fordert uns alle. Sie können nur ernten, was Sie auch säen – denken Sie daran!

In der nächsten LITFASS berichte ich über die Säule „Fairness“.



Norbert Wemmer-Trappe
noweConsult
Unternehmensberatung

So loben Sie richtig!

- zeitnah
- positiv
- unter vier Augen
- individuell
- konkret
- aus der Ich-Perspektive
- authentisch
- ohne Wenn und Aber
- nicht übertrieben
- ohne anschließende Kritik

Formulierungsvorschläge für Ihr nächstes Lob

- „Sehr gut, vielen Dank für ...“
- „Tolle Arbeit, wie Sie ...“
- „Dank Ihnen habe ich ...“
- „Es freut mich, dass Sie ...“
- „Ich bin sehr zufrieden mit ...“



Das Great Place to Work® Modell



Glaubwürdigkeit

- Offene Kommunikation
- Kompetente Führung
- Integeres Führungsverhalten



Respekt

- Förderung & Anerkennung
- Zusammenarbeit mit Mitarbeitern
- Fürsorge & Balance



Fairness

- Ausgewogene Vergütung
- Neutralität – keine Bevorzugung
- Gerechtigkeit – keine Diskriminierung

VERTRAUEN

Ein „Great Place to Work“ ist da, wo man denen vertraut, für die man arbeitet, stolz ist auf das, was man tut und Freude hat an der Zusammenarbeit mit den anderen.

Copyright Great Place to Work®