Unternehmen auf Kuschelkurs

Kaum ein Unternehmen, das sich Respekt nicht als Unternehmenswert oder Führungsstandard auf die Fahnen schreibt. Bei genauerem Hinsehen aber zeigt sich: Respekt ist einer der am häufigsten missverstandenen Begriffe in der Unternehmenskultur. Respekt wird oft als „Kuschelkultur" missverstanden, Minderleistung und unternehmensschädigendes Verhalten werden zugunsten eines – vermeintlich – harmonischen Klimas hingenommen. Aber: Das hat mit Respekt rein gar nichts zu tun.

Respekt ist nicht gleich pure Harmonie

Den idealen Mitarbeiter zu respektieren fällt nicht schwer: Er ist freundlich, aufgeschlossen, denkt mit und erledigt seine Aufgaben zuverlässig und eigeninitiativ. Was aber, wenn genau das Gegenteil der Fall ist? Nehmen wir den Fall eines Mitarbeiters, der bestenfalls „Dienst nach Vorschrift" macht, notwendige Veränderungen im Unternehmen blockiert oder seine Aufgaben vernachlässigt. Häufig ist zu beobachten, dass gestandene Führungskräfte genau hier – wenn es am meisten gefragt ist – ihrer Führungsaufgabe nicht nachkommen. Statt die Punkte anzusprechen, schweigen sie negative Arbeitseinstellung und Minderleistung tot, um die traute Harmonie nicht zu stören und womöglich als respektlos zu erscheinen. So entsteht über kurz oder lang eine Kuschelkultur, in der sich – von weitem betrachtet – alle wohlfühlen, weil keine Kritik geäußert wird und Auseinandersetzungen gemieden werden. Von Nahem betrachtet zeigen sich schnell negative Auswirkungen auf alle Beteiligten: leistungsstarke Mitarbeiter, die die Minderleistung auffangen müssen, fühlen sich ungerecht behandelt. Führungskräfte verwenden viel Energie darauf, Fehler und Fehlverhalten der Mitarbeiter aufzufangen und wettzumachen, um die eigene Führungsschwäche zu vertuschen. Und nicht zuletzt bleibt leistungsschwachen Mitarbeitern selbst die Möglichkeit verweigert, zu lernen, zu wachsen, sich zu verbessern oder zumindest die ehrliche Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit oder -bereitschaft zu erfahren. Die Frage steht im Raum: Was hat das mit Respekt zu tun?

Respektvoll kritisieren will gelernt sein

Das ist jedoch kein Freibrief, Kritik ungefiltert, schonungslos oder gar rüpelhaft an den Mann oder die Frau zu bringen. Die Kunst des respektvollen Kritisierens folgt gewissen Grundregeln: So muss der Tonfall stimmen – bleiben Sie sachlich und werden Sie nicht persönlich. Kritik muss überprüfbar und nachvollziehbar sein – benennen Sie konkrete Beispiele und Situationen, an denen Sie Ihre Kritikpunkte festmachen. Und: Überprüfen Sie, ob Ihr Mitarbeiter die Situation genauso einschätzt. Stichwort: Ernst nehmen! Zeigen Sie dann Möglichkeiten auf, wie Ihr Mitarbeiter sich verbessern kann oder – noch besser – erarbeiten Sie diese gemeinsam mit ihm.

Und nicht zuletzt: Bringen Sie Kritik zeitnah an. Wenn kritische Punkte angehäuft und erst im jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch aufsummiert auf den Tisch kommen, hat der Mitarbeiter keine Chance, unterjährig sein Verhalten zu korrigieren. Kein Wunder also, wenn ein solcher Rundumschlag als Generalkritik verstanden und als respektlos empfunden wird.

Praktisch bedeutet das, dass sich Führungskräfte und Mitarbeiter für einen respektvollen Umgang in regelmäßigem, zeitnahem Feedback und an einer offenen Feedbackkultur üben sollten. Das beinhaltet im Übrigen nicht nur das Feedback von „oben nach unten" sondern in alle Richtungen sowie neben dem kritischen auch positives Feedback, sprich Lob. So wird Respekt Basis eines lebhaften und motivierenden Zusammenarbeitens – fernab einer einschläfernden Kuschelkultur.

Claudia Weiss, company companions, Hamburg
weiss@companycompanions.com