

Mit Wertschätzung gegen die Jammerkultur

Die Deutschen gelten als ein Volk der Jammerer und Bedenkenträger – und das wohl nicht zu Unrecht. Wie gelingt es der Führungskraft, aus der Jammerei konstruktive Funken zu schlagen?

Annika Lohstroh und Michael Thiel haben in ihrem Buch „Deutschland, einig Jammerland. Warum uns Nörgeln nach vorne bringt“ humorvoll beschrieben, wie es um die deutsche Jammerkultur bestellt ist. Und tatsächlich: Nirgendwo haben die Menschen mehr Versicherungen abgeschlossen als in Deutschland, niemand beschwert sich, etwa im Urlaub, öfter als die Deutschen über Nichtigkeiten und Bagatellen. SAP-Gründer Hugo Plattner spricht vom „Land der Nörgler“ und der heruntergezogenen Mundwinkel. Und Untersuchungen belegen, dass sich jeder zweite Arbeitnehmer in Deutschlands Firmen gestresst und gehetzt fühlt.

Ursachenforschung: Sozialisation zum kritischen Menschen

Es scheint, als ob die Sozialisation zu kritischen und mündigen Menschen uns dazu verleitet, eher das halb leere Glas

zu sehen als das halb volle. Warum kennzeichnen die Lehrer die Fehler mit roter Tinte? Warum werden im Aufsatz nicht die guten Passagen mit der Signalfarbe hervorgehoben? Die zwei Seiten der Medaillen: Die kritische Vernunft ermöglicht Demokratie und Freiheit, führt jedoch gleichzeitig dazu, sich tendenziell auf das zu fokussieren, was nicht so gut läuft. Die „Nebenwirkungen“: Wir beschäftigen uns mit der Gesundheit, wenn wir krank sind – warum gibt es keine Gesundheitsversicherung? Und: Wir kümmern uns endlich um den Partner, wenn der seine Koffer bereits gepackt hat. Für den beruflichen Bereich gilt: Wir setzen uns mit dem Mitarbeiter auseinander, wenn es etwas zu kritisieren gibt, und vergessen dabei, Menschen und ihre Leistungen wertzuschätzen und anzuerkennen. Und noch eine Frage: Warum stehen in den Managementlexika die Begriffe „Kritikgespräch“ und „Konfliktgespräch“, während die Einträge „Lobgespräch“ oder „Wertschätzungsgespräch“ fehlen? Die „Jammern durch Sozialisation“-These ist nur eine Erklärung

rung für die zahlreichen Jammerzirkel in den Unternehmen – wobei sich die Nörgelrunden nicht nur in der Mitarbeiter-schaft bilden; auch auf der Führungsetage wird kräftig über die leistungsunwilligen Berater gejammert. Die Erklärung bietet den Vorteil, einen grundsätzlichen Blick auf das Problem zu werfen. Denn der Ruf nach dem positiven Denken kratzt nur an dessen Oberfläche; es ist sinnlos, die Schwarzseherei durch die rosarote Wahrnehmungsbrille zu ersetzen. Wer sich aus dem Labyrinth der Negativbetrachtungen heraus begeben will, muss sich mit dem Thema „Wertschätzung“ beschäftigen – und zwar auf mehreren Ebenen.

Wertschätzen statt jammern

Nur wer sich selbst und seine eigenen Leistungen nicht immer nur unter dem Aspekt betrachtet, was schlecht gelaufen ist, sondern unter der Perspektive, was gut, ja, vielleicht sogar optimal funktioniert hat, kann auch andere Menschen wahrhaft wertschätzen und Leistungen anerkennen. Was zunächst selbstverständlich klingt, ist nur schwer umzusetzen: „Was gefällt mir an meinem Leben? Worauf bin ich stolz?“ Aufgrund der geschilderten Sozialisation fällt es vielen Menschen schwer, sich unter diesem Blickwinkel mit sich selbst auseinanderzusetzen.

Aber: Wem es gelingt, die eigene Person und die eigenen Leistungen wertzuschätzen, für den öffnet sich vielfach das bisher verschlossene Tor zu denjenigen Aspekten seines Tuns und Handelns, die, etwas pathetisch ausgedrückt, Gutes und Wertvolles bewirken. Und das können auch die „kleinen Dinge des Lebens“ sein.

Die Wertschätzung für sich selbst führt zur Wertschätzung des Umfeldes, auch des beruflichen Umfeldes – und damit der Berater. Natürlich ist dies ein längerer Prozess, der aus zahlreichen kleinen Schritten besteht, aber den Nutzen hat, zur Wurzel des Jammerproblems vorzustoßen. In der ersten Phase helfen wiederum ganz konkrete Fragen weiter, wie etwa: „Welche Gründe gibt es, mich auf die Mitarbeiter zu freuen? Was ist gut an ihnen? Warum kann ich stolz auf sie sein?“

Wertschätzende Fragen wie diese sind nicht naiv, sondern setzen einen konstruktiven Kontrapunkt zu der zuweilen übertrieben kritischen Sichtweise, die eine Führungskraft natürlich nach wie vor einnehmen sollte: „Wo gibt es Verbesserungspotential? Welche Fehler unterlaufen uns, wie können wir sie verhindern?“ Wie erwähnt: Es geht nicht um die rosarote Perspektive. Entscheidend ist die Akzeptanz der banalen Tatsache, dass jeder Berater etwas Wertvolles dazu beitragen kann, das Unternehmen voran zu bringen. Aus diesem Grund sind die Berater irgendwann einmal eingestellt worden: Man hatte den gerechtfertigten Eindruck, dass ein Berater über genau diejenigen fachlichen, sozialen, emotionalen und menschlichen Kompetenzen verfügt, die notwendig sind, um die Firma weiterzuentwickeln.

Darum ist es von elementarer Bedeutung, es dem Mitarbeiter

auch zu sagen, wenn etwas gelungen ist: Die Führungskraft verdeutlicht sich selbst und den Beratern, wie oft es heute mal wieder gelungen ist, den Kunden nützlich zu sein.

Raus aus der Negativspirale

Den Mitarbeiter als Menschen wertschätzen, ihn nicht als Positions- und Funktionsträger definieren: Das ist das langfristige Ziel der wertschätzenden Mitarbeiterführung, dem sich die Führungskraft jeden Tag ein wenig annähern sollte. Aktuell aber muss sie sich mit den Jammerzirkeln beschäftigen. Was kann sie tun, um die Berater aus der mentalen Negativspirale zu befreien? Kontraproduktiv wäre es, die Klage „über die schlimmen Kunden, die nicht abschließen wollen“, ins Lächerliche zu ziehen und daraus Vorwürfe gegen den Berater abzuleiten. Zielführender ist es, die Jammerei ernst zu nehmen – und dann den nächsten Schritt zu gehen und den Mitarbeiter unmissverständlich aufzufordern, einen Lösungsvorschlag dazu zu formulieren. Die Einstellung der Führungskraft ist: „Auch wenn ich deine Ansichten nicht teile, ich nehme sie ernst, aus deiner Sicht gibt es Gründe zur Klage. Aber jetzt will ich Lösungen von dir hören!“

Es gibt keine Garantie: Aber so wächst die Wahrscheinlichkeit, dass die Berater jeder Jammerei einen Lösungsvorschlag zur Seite stellen – um in naher Zukunft von vornherein konstruktiv und lösungsorientiert zu argumentieren.

Überdies kann sich die Führungskraft die konstruktiven Aspekte der Jammerei verdeutlichen: Wer das halb volle Glas sieht, läuft Gefahr, sich bequem zurückzulehnen: „Alles im grünen Bereich! Es sind ja noch zwei Wochen bis zur entscheidenden Sitzung mit dem Großkunden.“ Wer jedoch das halb leere Glas in den Vordergrund rückt, denkt: „Nur noch zwei Wochen Zeit! Ich fange gleich heute an, die notwendigen Hintergrundgespräche zu führen!“ Entscheidend ist, nicht in der destruktiven Jammerhaltung zu verbleiben, sondern produktive Konsequenzen zu ziehen.

Ali Aydin ist Management- und Verkaufstrainer mit den Schwerpunkten Coaching, Managementtraining, Verkaufstraining, Präsentation/Moderation, Kommunikationstraining, Konfliktbewältigung und Teamentwicklung. Seit 2002 ist er selbstständiger Partner von impuls!, Gießen. Kontakt: Ali.Aydin@impuls-training.de, www.impuls-training.de

