

DE 5,80€ - AT 6,70€ - CH 8,90 SFr.



Startup Valley .news

Europas großes Magazin für Start-ups, Gründer und Entrepreneur

ISSUE 01/2023



Muila Swele
*Hoch lebe der
Unternehmergeist*

VON DER HOHEN
KUNST DES
SOCIAL SELLINGS

**Gestärkt aus
der Krise!**

DAS GEHEIMNIS DER
NEUEN FÜHRUNGSKRÄFTE

*Erfolg ist kein Glück
– oder doch?*

**SOCIAL MEDIA
ALS START-UP
ERFOLGREICH
EINSETZEN**

Galyna & Andreas Gutekunst

**Working from Home
ein Geschäft mit Zukunft!**

THE FOUNDER MAGAZINE

Der Stapel neuer Bewerbungen wird bei jeder neu veröffentlichten Stelle kleiner, ein Mitarbeiter nach dem anderen reicht die Kündigung ein. Die demografische Entwicklung, der Strukturwandel und globale Krisen verschärfen die Situation und umfassen mittlerweile fast alle Profile und treffen alle Organisationen. Und wir stehen erst am Anfang! Aktuell fehlen rund 2 Millionen Fachkräfte und die Zahl wächst stetig. Das bedroht vor allem kleine Unternehmen und Start-Ups, denn wenn in den nächsten Jahren die alten Generationen bei den großen Konzernen in Rente gehen, werden diese erheblich höhere Bewerber vom Markt abrufen.

Wer verhindern will, dass die besten Teammitglieder sich abwerben lassen, muss ihnen vor allem eines geben: Echte Wertschätzung. Ansonsten ziehen die Mitarbeiter ihre Optionen und lassen dezimierte und überlastete Teams zurück. Die Theorie klingt einfach, aber wie gelingt der Brückenschlag in die Praxis? Auf dem Weg zu mehr Wertschätzung gibt es einige Fallstricke, aber auch praktikable Lösungsansätze, mit denen Gründer die Bande zu ihren Mitarbeitern stärken können, um deren Kreativität, Motivation und Loyalität zu erhöhen.

Fallstrick 1 – Wertschätzung ist, was der Mitarbeiter draus macht!

Acht von zehn Führungskräften entspannen sich, wenn es um das Thema Wertschätzung geht. Von solchen toxischen Verhältnissen haben sie zwar schon gehört, aber bei ihnen selbst ist alles ok. Sie sind überzeugt, ihren Mitarbeitern ausreichend Anerkennung und Wertschätzung entgegenzubringen. Das Problem dabei: Entscheidend ist nicht die Meinung der Führungskräfte, sondern die der betroffenen Mitarbeiter - und diese sind regelmäßig ganz anderer Meinung. Fühlen sich die Mitarbeiter nicht wertgeschätzt, ändert auch die beste Selbsteinschätzung ihrer Vorgesetzten nichts. Für den realistischen Blick in den Spiegel sollte man auf die Krankenstände und Kündigungszahlen achten – liegen diese über dem Vorjahresniveau oder dem Branchenschnitt, sollten sich auch Unternehmer, die der Meinung sind, ihre Mitarbeiter ausreichend wertzuschätzen, kritisch hinterfragen.

ECHE WERTSCHÄTZUNG VERMITTELN

Den einzelnen Mitarbeiter auch als Mensch sehen und so das gesamte Team stärken

Text: Christian Bernhardt



Fallstrick 2 – Unsere Wahrnehmung ist auf Schwächen und Negatives geprägt

In der Hektik der Wachstumsphase junger Unternehmen ist es mitunter alles andere als einfach, auch noch Seelenplätzchen zu verteilen. Eine besondere Herausforderung kommt durch unsere Wahrnehmung: Wenn alles rund läuft, fällt uns das nicht auf, dagegen springen uns Fehler und Abweichungen direkt ins Auge. Der alte schwäbische Wertschätzungsminimalismus „Ned gmeckert isch globt gnuag!“ ist uns von daher tatsächlich zu einem gewissen Teil in die Wiege gelegt. Auch vor dem systemischen Hintergrund ist die Fokussierung auf Schwächen

Wo beginnt echte Wertschätzung, wo hört sie auf?

und Fehler sinnvoll: Systeme wachsen stets bis zum nächsten Engpass: Erst wenn dieser erkannt und behoben wurde, kann es weitergehen. Einerseits ist es von daher verführerisch, den Blick auf Fehler zu richten, andererseits führt der psychologische Druck zu selbsterfüllenden Prophezeiungen: wir kennen alle den Vorführeffekt, bei dem Dinge gerade dann nicht gelingen, wenn wir uns zu sehr anstrengen, weil die kritischen Blicke einiger Beobachter auf uns lasten und der Druck uns aus dem Flow bringt. Die Kunst liegt darin, im ersten Schritt zwischen kritischen und unwichtigen Schwächen und Fehlern zu unterscheiden und dabei die positiven Inhalte nicht zu vergessen. Würden beide registriert, kann die sogenannte Losada-Quote berücksichtigt werden: Die Psychologie belegt, dass es mindestens ein 3 zu 1 Verhältnis von positivem zu negativem Feedback braucht, damit eine tragfähige Beziehung entsteht.

Fallstrick 3 – Wir sprechen unterschiedliche Sprachen der Wertschätzung

Besonders bei schwierigen Mitarbeitern stellt der vorige Tipp eine besondere Herausforderung dar: Wie soll man etwas Lobenswertes finden, wenn der Mitarbeiter sich einfach keine Mühe mehr gibt? Es kann und soll nicht darum gehen, die reine Anwesenheit zu loben, sondern darum, die Ursachen der Probleme zu beheben. Erinnern wir uns: (Fast) jeder Mitarbeiter hat einmal motiviert im Unternehmen angefangen zu arbeiten! Die Forschung belegt, dass Mitarbeiter gute Leistungen erbringen und zum Gelingen des Unternehmens beitragen wollen. Gerade der Start-Up Spirit wirkt dabei besonders beflügelnd. Fühlt sich der Mitarbeiter für seinen Einsatz jedoch nicht wertgeschätzt, dann ist sein Wertschätzungstank irgendwann leer und seine ursprüngliche Motivation schlägt in Enttäuschung, Frustration und Trotz um. Wir schließen intuitiv von uns auf andere und kommunizieren mit diesen in unserer Muttersprache der Wertschätzung. Auch wenn es sich für uns komplett anders anfühlt, werden wir dadurch durchschnittlich drei von vier Mitarbeitern nicht in der Form erreichen, wie wir es beabsichtigen! Mehr noch: Da es sich

für die Führungskraft so anfühlt, als hätten sie dem Mitarbeiter ausreichend Wertschätzung entgegengebracht, entwickeln sie auch die Erwartung daran, dass diese entsprechend erwidert wird, in Form von guter Leistung, Loyalität und Motivation. Bleiben diese Punkte aus, frustriert das und kann dazu führen, dass eine schärfere Tonart angestimmt oder der Mitarbeiter als unmotiviert abgestempelt wird. Das wirkt sich auf den weiteren Umgang mit ihm aus und stößt selbsterfüllende Prophezeiungen und Teufelskreise an. Um den Wertschätzungstank des Mitarbeiters wieder zu befüllen, muss die Führungskraft zunächst erkennen, was die Muttersprache der Wertschätzung



Die Standard-performance von gestern funktioniert nicht mehr!

eines Mitarbeiters ist, um anschließend in dieser Sprache mit ihm zu kommunizieren. Gelingt das, füllt sich dessen Tank wieder und der Mitarbeiter kann zurückgewonnen werden. Dann kann auch die Losada-Quote erfüllt werden.

So gelingt nachhaltige Wertschätzung

Exit-Gespräche

Erstellen Sie scheidenden Mitarbeitern zunächst ein faires, wohlwollendes Zeugnis. Bitten Sie sie dann zu einem abschließenden Gespräch. Entschuldigen Sie sich für die eigenen Versäumnisse und bitten Sie um ein offenes und ehrliches Feedback und um Tipps, was Sie tun könnten, um zukünftige Kündigungen abzuwenden.

Stärken stärken

Führen Sie mit Ihren Mitarbeitern einen Stärken-Test durch, beispielsweise den Clifton Strength-Finder-Test oder den Stärken-Test der positiven Psychologie, der kostenlos unter www.charakterstaerkerken.org absolviert werden kann. Sprechen Sie dann gemeinsam über die Top 5 Stärken und darüber, wie diese im Unternehmen eingebracht werden könnten. Gerade in der Wachstumsphase kann das zu zusätzlichen Innovationen und Impulsen führen. ■

Wertschätzung – hier definiert der Empfänger die Botschaft!

Christian Bernhardt

Christian Bernhardt ist Dozent für Kommunikationspsychologie und Experte für Strategien gegen den Fachkräftemangel. Er berät Unternehmen in Deutschland und der Schweiz. <https://www.bernhardt-trainings.com>