

Wertschätzung im Betrieb

Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur

Anne Katrin Matyssek



Wertschätzung im Betrieb

Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur

Anne Katrin Matyssek



Wertschätzung im Betrieb

**Impulse
für eine gesündere
Unternehmenskultur**

Anne Katrin Matyssek

Books on Demand

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für alle, die die Wertschätzung im Betrieb voranbringen wollen.

Für jegliche Schäden infolge der Verwendung der zu diesem Buch gehörenden Dateien übernehme ich keinerlei Haftung.

Impressum

© 2011 Anne Katrin Matyssek

Herstellung und Verlag: Books on Demand GmbH,
Norderstedt

ISBN: 978-3-8448-5689-7

Kernthesen des Buchs

- Wertschätzung kann nicht von außen ins Unternehmen hinein getragen werden. Sie ist schon da.
- Oft muss man sie erst entdecken. Dazu kann jeder Mensch im Betrieb beitragen, denn jede/r ist Kulturträger.
- Betriebliches Gesundheitsmanagement ist zugleich Ausdruck von und Promotor für Wertschätzung.
- Wer etwas für eine gesündere Kultur tun will, muss selber vorangehen. Das lohnt sich auch für jeden persönlich.

Zielgruppe des Buchs

alle, die sich für mehr Wertschätzung im Betrieb einsetzen (wollen)

Ziele des Buchs

- Handwerkszeug vermitteln zur Kulturveränderung in kleinen Schritten (Materialien, Tipps und Erfahrungen)
- Impulse geben für einen wertschätzenden Umgang unter Kollegen (hierzu auch ein Konzept für Multiplikatoren-Schulungen zu dem Thema)
- Vorschläge unterbreiten, wie sich Führungskräfte für das Thema gewinnen lassen (ein Workshop- und ein Seminar-Konzept)

- Ideen und Tipps vorstellen für den Umgang mit einer nicht-wertschätzenden Geschäftsleitung (Gesprächsleitfaden)
- dem Leser etwas Stärkendes für sich persönlich mit auf den Weg geben (Tipps für mehr Selbstwertschätzung und zum Schutz bei Wertschätzungsmangel)

Inhaltsübersicht

Vorwort

1. Ein Begriff aus der Mottenkiste?

- 1.1 „Ham Se gut gemacht“?! – Was Wertschätzung wirklich ist
- 1.2 Streitsache Lob: Macht es klein oder groß?
- 1.3 Wertschätzung im Job: Harte Kerle brauchen so was nicht?!
- 1.4 Anbieterei?! – Was die Unternehmenskultur damit zu tun hat
- 1.5 Wie Sie den Begriff aus der Mottenkiste herausholen**

2. Was Wertschätzung mit Gesundheit zu tun hat

- 2.1 Gesundheitsfaktor Wertschätzung: „Der tut mir gut!“
- 2.2 Wertschätzung und Arbeitsschutz: Gefährdungsfaktor Kollege?
- 2.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement und Wertschätzung
- 2.4 Eine Frage der Wertschätzung: Die Arbeitsfähigkeit erhalten
- 2.5 Wie Sie andere vom Wert der Wertschätzung überzeugen**

3. Gesundheit neu gedacht: Wertschätzung als salutogene Grundhaltung

- 3.1 Warum Gesundheit auch eine Frage der Haltung ist
- 3.2 Wertschätzung und Anwesenheit: „Ich bin da, keiner merkt's!“
- 3.3 „Soll ich die Fehler jetzt schön reden?!“ – Darum geht's nicht
- 3.4 Focus on the good stuff: Wie geht das?

3.5 Wie Sie eine salutogene Haltung kultivieren

4. Die Basis: Selbstwertschätzung

4.1 Warum wir ein gesundes Selbstwertgefühl brauchen

4.2 Keine Angst vor Überheblichkeit!

4.3 Konstruktiver Umgang mit Kritik

4.4 Wie man selbstwertschwache Menschen stärker macht

4.5 Wie Sie Ihren Selbstwert stärken

5. So einfach ist das: Wertschätzung im Arbeitsalltag

5.1 Das Düngemittel fürs Klima

5.2 Umgang mit Kranken und Viel-Fehlern

5.3 Bitte keine Lästerei! - Wertschätzend kommunizieren

5.4 1000 kleine Pünktchen: bitte, danke und soziale Unterstützung

5.5 Wie Sie den täglichen Umgang wertschätzend gestalten

!!!! EXTRA: Wie Sie Multiplikatoren-Workshops durchführen

6. Wenn's schwierig wird: Wertschätzungshindernisse und ihre Lösungen

6.1 Konfliktsituationen wertschätzend meistern

6.2 „Wenn ich die schon sehe!“ - Sympathiemangel bewältigen

6.3 „Bei dem Stress kann ich nicht auch noch rumloben!“ - Oder?

6.4 Umgang mit Mimosen und Anerkennungssüchtigen

6.5 Wie Sie in schwierigen Situationen wertschätzend bleiben

7. Die Führungskraft im Fokus

7.1 Warum Führungskräfte eine besondere Rolle spielen

7.2 Das Versager-Syndrom und die Kränkungs-Rache-Dynamik

7.3 Besprechungen positiv gestalten

7.4 Ans Beste im Menschen glauben: Wie man wertschätzend führt

7.5 Wie Sie Führungskräfte zu mehr Wertschätzung verführen

!!!! EXTRA: Wie Sie Führungskräfte-Workshops durchführen

8. Die Geschäftsleitung für das Thema gewinnen

8.1 Was das Unternehmen tun kann

8.2 Wenn es der Leitung an Wertschätzung mangelt: Empathie

8.3 Im Dienste der guten Sache: „Gemeinsam sind wir stark“

8.4 Die Leitung für wertschätzende Maßnahmen gewinnen

8.5 Wie Sie mit einem anerkennungsgeizigen Chef umgehen

9. Überleben in wertschätzungsfreien Zonen

9.1 Keine Chance der inneren Kündigung

9.2 Oberstes Gebot: Das Selbstwertgefühl retten

9.3 Wie man es schafft, sich nicht unterkriegen zu lassen

9.4 „Dann fliegen dir die Herzen zu!“

9.5 Wie Sie selber genug Wertschätzung erhalten

10. Anhang:

- Materialien (Einladungstext, Fragebögen, Sprüche, Ideen etc.)
- Agenda zum Impuls-Vortrag
- Agenda zur Multiplikatoren-Schulung

- Agenda zum Führungskräfte-Workshop (½ Tag)
- Agenda zum Führungskräfte-Seminar (1,5 - 2 Tage)
- Literaturverzeichnis
- Stichwortregister
- Service-Angebote der Autorin

Herzlich willkommen!

Sie wollen die Wertschätzung in Ihrem Unternehmen voranbringen? Gratuliere! Sie können das! Sie sind einer von den Guten ... 😊 Dieses Buch möchte Sie unterstützen.

Es wird nämlich Zeit, den Begriff Wertschätzung vom Mottenkistenimage zu befreien -zumindest aber all das, was sich dahinter verbirgt, wieder stärker zu pflegen: Respekt, Achtung voreinander, Fürsorge, Wohlwollen, vielleicht sogar Liebe, und in jedem Fall das Achten auf Stärken statt der üblichen Kultivierung der Fehlersuche. Ich wünsche mir, dass Sie in diesem Buch viele praxisnahe Anregungen finden, um das Miteinander in Ihrem Unternehmen ein kleines bisschen wertschätzender zu gestalten. Denn mit jedem noch so kleinen Bausteinchen, das jeder noch so kleine Kulturträger in den Betrieb einbringt, verändert sich ein winzig kleines bisschen eben dieser Kultur.

In dieses Buch sind meine Erfahrungen eingeflossen aus zahlreichen Workshops, Vorträgen, Impuls- und Multiplikatorenveranstaltungen sowie Führungskräfte-Seminaren zum Thema „Wertschätzung im Betrieb“. Die Spanne der Kunden reichte von Behörden über metallverarbeitende Betriebe bis zu Unternehmen der Telekommunikationsbranche. Es gab dabei zwischen 8 und 150 Teilnehmende. Die Veranstaltungen dauerten zwischen 30 Minuten und zwei Tagen. Es ist also ein ziemlich großer Schatz an Erfahrungen, auf den ich zurückgreifen konnte. In konzentrierter Form schlagen sie sich in den Workshop-Konzepten nieder, die Bestandteil dieses Buches sind: eines für Führungskräfte (in zwei Varianten) und eines für Multiplikatoren. In den jeweiligen Kapiteln erfahren Sie auch, wo Sie die Dateien finden, die Sie in Ihren Veranstaltungen einsetzen können.

Es ist meine feste Überzeugung, dass sich die Kultur in einem Unternehmen nur dann wertschätzender gestalten lässt, wenn einzelne Menschen damit beginnen, sich wertschätzend zu verhalten und andere damit anzustecken. Dieses Buch geht daher zunächst vom Individuum aus. Was das Unternehmen zusätzlich auf Organisationsebene tun kann, lesen Sie in Kapitel 8. Aber das kann immer erst der zweite Schritt sein.

Einige Inhalte werden Sie in mehreren Kapiteln wiederfinden. Das Buch beinhaltet etliche Redundanzen. So können Sie sich jeweils das Kapitel heraussuchen, das Sie gerade brauchen. Heutzutage werden Ratgeber selten von vorn nach hinten gelesen. Dieser Erfahrung versucht das Buch Rechnung zu tragen. Auch in diesem Buch verzichte ich wegen der leichteren Lesbarkeit meistens auf die Nennung der weiblichen Form (Mitarbeiterinnen, Chefinnen) – das ist nicht böse gemeint. Natürlich beziehen sich sämtliche Inhalte gleichermaßen auf Frauen wie Männer.

Viel Erfolg bei Ihrem Einsatz für ein gesundes Miteinander im Betrieb und eine wertschätzende Unternehmenskultur wünscht Ihnen (und den Menschen, die mit Ihnen zusammen arbeiten) von Herzen

Ihre Anne Katrin Matyssek

Köln, im April 2011

1

Wertschätzung – Ein Begriff aus der Mottenkiste?

1.1 „Ham Se gut gemacht“?! – Was Wertschätzung wirklich ist

1.2 Streitsache Lob: Macht es klein oder groß?

1.3 Wertschätzung im Job: Harte Kerle brauchen so was nicht?!

1.4 Anbiedern?! – Was die Unternehmenskultur damit zu tun hat

1.5 Wie Sie den Begriff aus der Mottenkiste herausholen

1 Wertschätzung – Ein Begriff aus der Mottenkiste?

1.1 „Ham Se gut gemacht“?! – Was Wertschätzung wirklich ist

Zugegeben: Das Wort hat einen leicht antiquierten Touch. Es braucht schon ein starkes Rückgrat, um Werbung für diese alte Tugend zu machen. Viele verbinden mit ihr angestaubtes Spießertum und Gut-Mensch-Sein. Sie hat sich aber nie ganz aus den Unternehmen vertreiben lassen. Immer schon gab es Menschen wie Sie: Menschen, denen die anderen nicht egal waren; die einen respektvollen achtungsvollen Umgang mit anderen pflegen wollten.

sie war nie wirklich tot ...

Was ist Wertschätzung überhaupt? Aus der Art und Weise, wie jemand mit einer Sache oder einem Menschen umgeht, ziehen wir Rückschlüsse, ob er diese Sache oder diesen Menschen wertschätzt. So gesehen handelt es sich um eine Haltung, die sich in Verhalten – insbesondere in der Kommunikation – niederschlägt: Man definiert, wie man zu einer Sache oder einem Menschen steht. Daraus folgt ein bestimmtes Verhalten. Es handelt sich dabei um eine Schätzung, nicht um eine Messung.

Haltung statt Verhalten

Nur was wir schätzen, wird zum Schatz.

Barbara Mettler-von-Meibom, Politik- und Kommunikationswissenschaftlerin an der Universität Duisburg-Essen, definiert Wertschätzung wie folgt (2007, S. 11): „Wertschätzung (...) ist eine Haltung des Herzens, die sich auf die eigene Person, die Mitmenschen und auf die natürliche Mitwelt bezieht und die zuerst einmal akzeptiert, was ist ... Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Achten wir es, so fördern wir den Frieden in uns selbst, in unserem Miteinander und im Verhältnis zu unserer natürlichen Mitwelt.“

menschliches Grundbedürfnis

Und weiter heißt es (S. 197): „Der tiefe menschliche Wunsch danach, gesehen, gehört und geliebt zu werden, macht Wertschätzung zu einer unendlich wertvollen Ressource unseres Zusammenlebens.“ Sie stellt die These auf, dass Wertschätzung zukünftig zum Erfolgsfaktor wird, weil unsere Wertschöpfung zunehmend stärker davon abhängt, dass Menschen ihr Bestes geben. Das aber tun sie nur, wenn sie sich wertgeschätzt fühlen.

Das Bemühen um mehr Wertschätzung im Betrieb hat also nicht nur mit Gut-Mensch-Sein zu tun. Es hat betriebswirtschaftlich positive Auswirkungen, wenn Menschen sich geschätzt fühlen. Wer in Zukunft qualifizierte Beschäftigte ans Unternehmen binden möchte, wird mehr bieten müssen als nur ein gutes Gehalt. Die Kultur im Betrieb, das Image, die Entwicklungschancen, und nicht zuletzt die Qualität des Miteinanders werden wichtige Faktoren sein, wenn ein Mensch sich entscheidet, für ein Unternehmen tätig zu werden.

Auf diesem Gebiet gibt es einen großen Handlungsbedarf. Frank Hauser, Human Resource-Leiter des Deutschen Great Place to Work-Instituts, das jährlich Deutschlands beste Arbeitgeber ermittelt, konstatiert, dass bei den Themen Wertschätzung und Anerkennung sogar die besten deutschen Arbeitgeber noch Defizite aufweisen (Vorträge auf dem Kongress für Wirtschaftspsychologie am 22. Mai 2006 und auf der Messe „Personal und Weiterbildung“ am 8./9. Juni 2006). Selbst wenn die Befragten insgesamt mit ihrem Arbeitgeber zufrieden waren: Von einem „genug“ an Wertschätzung konnte nicht die Rede sein.

noch „Luft nach oben“ auch bei den Besten

Wertschätzung ist dabei mehr als nur Lob. Und erst recht weit mehr als standardisierte Floskeln wie „das haben Sie gut gemacht“ (ohne konkreten Bezug und Begründung) oder die Wahl zum Mitarbeiter des Monats, bei der abwechselnd

jeder Beschäftigte mal „dran kommt“. Das schematische Verteilen von Streicheleinheiten gilt zu Recht als verpönt. Es ist offensichtlich zweckgebunden und wird dem Individuum nicht gerecht. Wertschätzung geht anders ...

den ganzen Menschen sehen

*Einen Menschen in seinen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Leistungen wahrnehmen, das Positive an ihm entdecken und in ihm wecken - die wohlwollende Betrachtung des anderen
in
seiner Einzigartigkeit: Das ist Wertschätzung.*

Wertschätzung zeigt sich nicht nur im Miteinander auf Kollegenebene, sie ist auch die Grundlage gesunder Führung. Für Menschen, die Vorgesetzte werden wollen, gilt: Man muss Menschen mögen. Andernfalls sollte man die Führungsaufgabe anderen überlassen. Ein netter Polizeitrainer sagte einmal zu mir: „Führungskräfte brauchen kein Handy. Führungskräfte brauchen Kaffee, Kekse und Zeit.“ Er meinte damit genau das: eine positive, interessiert-zugewandte Haltung den Mitarbeitenden gegenüber.

die Grundlage gesunder Führung

Denn Wertschätzung ist als Grundbedürfnis auch Teil der Maslowschen Bedürfnispyramide. Natürlich spielt Wertschätzung daher nicht nur im Berufsleben eine Rolle. Auch Partnerschaften kommen nicht ohne sie aus. Das erläutert beispielsweise Josef Lang (2005) in seinem Buch mit dem aussagekräftigen Titel „Wertschätzen und Abwerten. Vitamin und Virus einer Partnerschaft“.

In diesem Buch soll nicht über Wertschätzungsmängel geklagt werden (auch wenn die Folgen von Wertschätzungsdefiziten besprochen werden, insbesondere in gesundheitlicher Hinsicht). Vielmehr soll - im Sinne echter Ressourcenorientierung - der Fokus auf den Potenzialen

liegen, die ein wertschätzender Umgang wecken kann, und zwar vor allem im Betrieb. Das interessiert Sie sicher viel mehr, und damit liegen Sie im Trend:

In den letzten Jahren erleben Verfahren, die mehr Wertschätzung in Unternehmen bringen möchten, einen regelrechten Boom. Hierzu gehören Großgruppenverfahren wie die Appreciative Inquiry (z.B. zur Bensen & Maleh, 2004), aber auch Instrumente für Führungskräfte wie die Wertschätzenden Dialoge (z.B. Geißler et al., 2007) und in jüngster Zeit vor allem die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg (z.B. 2007). Diesen im Anhang vorgestellten Ansätzen ist eines gemeinsam: Die Fokussierung auf das Positive.

Wertschätzung kann man nicht „trainieren“

Ich verstehe Wertschätzung primär als Haltung. Verhalten, das wertschätzend sein soll, aber nicht auf einer wertschätzenden Haltung beruht, ist Manipulation. Folglich halte ich nichts davon, „Wertschätzung zu trainieren“. Das geht nicht. Aber man kann die Haltung eines Menschen stärken und so sein Verhalten beeinflussen. Diese Einstellung deckt sich mit dem Ansatz des Zürcher Ressourcenmodells (Storch & Krause, 2006), das die Haltung im Mittelhirn und das Verhalten im Großhirn „lokalisiert“. Prozesse im Mittelhirn laufen unmittelbar, emotional und unbewusst ab; sie sind oft stärker als das „vernünftig denkende“ Großhirn.

Zürcher Ressourcenmodell

Wenn die Haltung stimmt, stimmt auch das Verhalten.

Wertschätzung beinhaltet eine positive Perspektive, quasi den Blick aufs Gute. Man legt das Augenmerk auf das, was einem etwas wert ist und was man fördern möchte. So betrachtet liegt Wertschätzung nah dran an einer Haltung

der Dankbarkeit: Man erkennt wohlwollend an, was ist. Zugleich setzt man durch die Wahl dieser Perspektive eine salutogene Entwicklung in Gang. Denn das, worauf Menschen ihre Aufmerksamkeit richten, wird verstärkt (Rosenthal-Effekt).

Wer Fehler sucht, wird Fehler finden und provozieren. Und genauso umgekehrt. Mit jeder bewussten Betrachtung positiver Aspekte wird ein „gesundmachender“ Prozess ausgelöst: Das Positive wird wertvoller und stärker. „Menschen und Systeme bewegen sich in die Richtung, in die sie schauen“ (Dittrich-Brauner, Dittmann, List und Windisch, 2008). Die Verhaltenstherapie und nicht zuletzt die Kindererziehung zeigen, wie durch konsequente Verstärkung von Stärken die Schwächen quasi en passant verschwinden.

eine Frage der Perspektive

TIPP FÜR SIE

Für Ihre Arbeit im Betrieb sollte gelten: Engen Sie den Begriff Wertschätzung nicht unnötig ein.

Es macht nichts, wenn jeder etwas anderes darunter versteht („ich erkenne sie, wenn ich sehe“). Hauptsache, es wird überhaupt darüber geredet, und das Wort kommt heraus aus der Tabuzone. Und letzten Endes sind die Definitionen gar nicht sooo sehr verschieden: Die meisten verstehen darunter ein Grundbedürfnis und eine Form des wohlwollenden Miteinanders. Und genau das soll gefördert werden.

Im Laufe der Lektüre werden Sie immer weitere Facetten von Wertschätzung entdecken. Aber am Anfang eines solchen Buches erwarten Sie zu Recht trotzdem eine erste

Begriffsbestimmung, mit der Sie arbeiten können. Als Definition für dieses Buch soll gelten:

*Wertschätzung ist zugleich
ein menschliches Grundbedürfnis
und
eine Haltung, die sich in einer wohlwollenden Lenkung
der Aufmerksamkeit auf positive Aspekte des Gegenübers
zeigt
und
sich in - insbesondere kommunikativem - Verhalten
ausdrückt.*

Definition: Wertschätzung - was ist das?

Damit ist sie gleichzeitig aktiv - die Aufmerksamkeit wird bewusst gesteuert, das Verhalten entsprechend praktiziert - und passiv konzipiert: Sie kann gegeben und empfangen werden. Sie kann sich meines Erachtens durchaus in Lob ausdrücken (die Gewaltfreie Kommunikation sieht das anders, dazu gleich mehr), aber sie ist eben weit mehr als das. Sie ist nie Mittel zum Zweck und damit - anders als Lob - in jedem Fall frei von Manipulationsverdacht.

Wertschätzung ist zweckfrei

Die Abbildung 1 auf Seite 14 stellt eine Orientierungshilfe dar, mit der sich die Begriffe Anerkennung, Lob, Wertschätzung und Dank definatorisch einordnen und abgrenzen lassen. Sie ist sicher nicht der Weisheit letzter Schluss, sondern lediglich ein heuristisches Modell, in das die Erfahrungen aus den zahlreichen im Vorwort erwähnten Veranstaltungen eingeflossen sind. Anerkennung ist demnach der Oberbegriff für Wertschätzung, Lob und Dank. Er beinhaltet eine positiv gefärbte Form der Wahrnehmung oder Zur-Kennntnis-Nahme (An-Er-Kennung).

Lob kann manipulieren - dann beruht es nicht auf Wertschätzung

Während sich Lob auf eine Leistung bezieht und Dank auf einen Einsatz oder ein Engagement, bezieht sich Wertschätzung in ihrer aktiven Form – also sofern sie nicht als Grundbedürfnis gemeint ist – auf eine Sache (dann kommt sie der Dankbarkeit nahe) oder eine Person (bis hin zur Liebe). Sie umfasst eine wertschätzende Haltung und wertschätzendes Verhalten als Ausdruck eben dieser Haltung. Beide aktiven Aspekte von Wertschätzung sind zweckfrei. Lob und Dank hingegen können als Verhaltensweisen ein Ausdruck von Wertschätzung und damit zweckfrei sein – eben wenn sie auf einer wertschätzenden Haltung beruhen – oder aber instrumentalisiert, als Mittel zum Zweck und damit zur Manipulation.

Anmerkung: Der Ausdruck Manipulation ist hier wertfrei beschreibend gemeint, nämlich als Versuch, einen anderen Menschen zu etwas zu bewegen. Manipulativ meint folglich: absichtsvoll.

Nach diesem Modell kann man auch die Leistungen einer Person loben, die man nicht wertschätzt („Selbst wenn wir beide nicht die dicksten Kumpels sind: Wie Sie dem Azubi klar gemacht haben, dass er den Schutzhelm aufsetzen soll – alle Achtung, das hat mir imponiert“), auch wenn dies in der Praxis eher selten vorkommen wird. Das Modell beinhaltet, dass Wertschätzung nicht nur in aktiver Form vorkommt – als bewusste Ausrichtung aufs Positive und als wertschätzendes Verhalten –, sondern ebenso in passiver Form als menschliches Grundbedürfnis, das befriedigt werden will.

Wertschätzung: aktiv und passiv

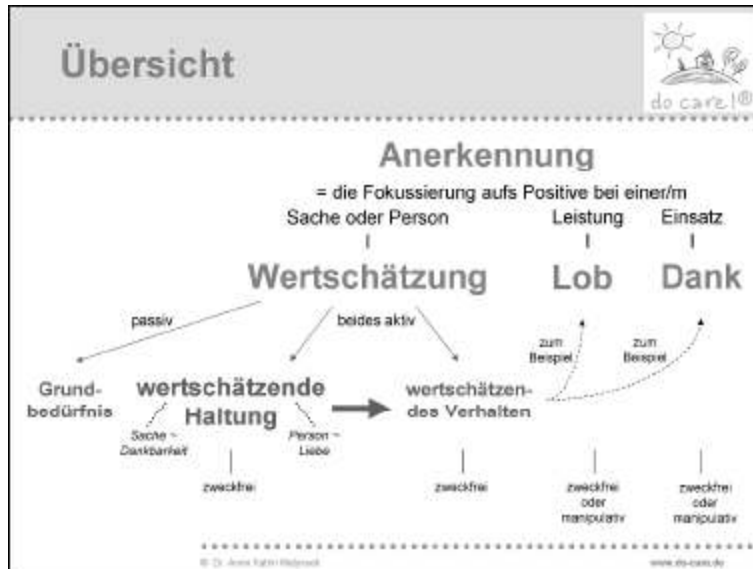


Abb. 1: Übersicht und Einordnung von Wertschätzung

1.2 Streitsache Lob: Macht es klein oder groß?

Lässt sich das wohlwollende Miteinander durch Lob fördern? Bei meinem Lehrauftrag an der Uni Hannover wurde ich neulich arg überrascht: Die dort teilnehmenden Studenten – ausnahmslos im Betrieblichen Gesundheitsmanagement tätig (keine Studenten im klassischen Sinne) – waren der Meinung: Lob mache Menschen klein. Eine Führungskraft, die Mitarbeiter lobt, begeben sich quasi in eine übergeordnete Position und zementiere damit die Hierarchie. Sie praktiziere transaktionale statt transformationaler Führung.

Transaktionsanalytisch gesprochen nimmt sie eine Elternposition ein und degradiert den Mitarbeiter zum Kind. In einer Beziehung, in der beide Gesprächspartner sich gleichwertig als Erwachsene sehen, habe Lob nichts verloren, so der Tenor. Und das Konzept der Gewaltfreien Kommunikation (s. Anhang und Seite 112f) sieht das ebenso. Ich war irritiert: Schließlich hörte ich in den Betrieben häufig: „Unsere Leute haben in der

Mitarbeiterbefragung angegeben, dass sie zu wenig Lob bekämen. Sie wünschten sich mehr.“

Was läuft da schief? Wollen die Mitarbeiter sich gern klein fühlen? Brauchen sie das womöglich: Vom Vorgesetzten mit einem Schulterklopfen bedacht werden? Vielleicht fehlt, wie Reinhard Sprenger es formulieren würde, den Beschäftigten einfach die „Sprachmünze“. Vielleicht meinen sie „Wertschätzung“, kennen aber im beruflichen Kontext nur das „Lob“ als Ausdruck von Anerkennung. Vielleicht meinen sie auch einfach „Feedback“.

im Alltag fehlt die Sprachmünze für „Wertschätzung“

Auch das halte ich für möglich. Ich persönlich glaube, dass bei vielen noch etwas anderes hinzukommt: Sie wollen ihrer Führungskraft gefallen und von dieser die Bestätigung erhalten, dass sie einen guten Job machen. Gründe dafür? Sie fürchten um ihren Arbeitsplatz und sehen in dem Lob eine Art Arbeitsplatzsicherheitsgarantie (das ist nachvollziehbar, menschlich, lässt uns aber trotzdem schlucken) oder sie haben einfach ein gutes Verhältnis zu ihrem Vorgesetzten. Letzteres ist doch begrüßenswert.

wenn er es doch braucht?!

Kürzlich fiel mir ein Bild in die Hände, das einen von mir geschriebenen Zeitschriftenartikel illustrierte: Der Chef legte die Hand auf die Schulter des strahlenden Mitarbeiters. Vor vier Jahren, als der Artikel erschien, kam mir dieses Foto angemessen vor. Inzwischen – nach der herben Kritik zum Thema „Loben“ – denke ich: Ja, der Mitarbeiter wird sich ewig wie ein kleiner Junge fühlen, der glücklich ist, wenn sein Papa-Stellvertreter seine Leistung würdigt. Das stimmt. Aber wenn es ihn doch glücklich macht?! Vielleicht freut er sich auch einfach darüber, dass er gesehen wird. Ist das schlimm? Meine Erfahrung ist: Viele Menschen wünschen sich Lob. Man mag ihnen vorwerfen, dass sie sich

seit der Kindheit nicht weiter entwickelt hätten, dass sie regressiv verharren auf einem Entwicklungsniveau, das sie in anderer Hinsicht längst hinter sich gelassen haben. Aber bin ich der Erzieher oder Therapeut meines erwachsenen Kollegen?! Ich finde, es ist nicht meine Aufgabe, meinen Kollegen „erwachsen“ zu machen und ihm aus diesem „Klein-fühl-Status“ herauszuhelfen. Wenn er das Lob will und es mich nichts kostet – warum soll ich es ihm nicht geben?

sich nicht zum Therapeuten ernennen

Kritische Geister bezeichnen Lob auch schon mal als Selbstwert-Killer. Wer nach dem Lob durch Vorgesetzte schießt, so heißt es, sei nicht mit der Aufmerksamkeit bei der eigentlichen Arbeit. Er mache sich zum Büttel und arbeite für den Chef statt für sich selbst – so könne keine herausragende Leistung entstehen. Mag sein. Aber vielleicht sind diese Menschen einfach zu bescheiden, um den Anspruch zu haben, Herausragendes zu erbringen. Und trotzdem machen sie einen guten Job.

Bisweilen heißt es auch: Lob erziehe zur Kraftlosigkeit. Es vermittele Menschen, dass ihr Wert abhängig sei von anderen, und dass sie nur durch das Lob anderer stark seien; aus sich selbst heraus seien sie schwach. Wer das Lob des anderen und dessen Bewertungskriterien zum Maßstab für die eigene Leistung mache, dem fehle das innere Gleichgewicht. Natürlich ist es reiferes Verhalten, wenn Menschen lernen, vom Lob durch andere unabhängig zu werden. Andererseits brauchen wir alle die bewertende Einordnung unserer Leistungen durch andere, um besser zu werden und uns sicherer zu fühlen hinsichtlich unserer eigenen Bewertungen.

Für die Erziehung unserer Kinder mag dies als Empfehlung gelten: „Bring ihnen bei, unabhängig zu sein vom Lob durch andere.“ Aber die meisten, die heute erwachsen sind, sind anders groß geworden. Und so lange diese die Mehrheit

bilden, finde ich, Verständnis für Menschen mit einer anderen Biographie (für die Lob wichtig ist), kann auch Ausdruck von Wertschätzung sein – eben wenn ich es achte, dass jemand andere Belohnungsstrukturen hat als ich selbst.

Verständnis für die „schwache Kreatur“

TIPP FÜR SIE

Gönnen Sie jedem seine Schwäche. Wenn jemand sich nach Lob sehnt, darf er es auch bekommen.

den anderen stärken

Die Frage „Wie sind Sie selber zufrieden?“ oder auch „Worauf sind Sie stolz bei dieser Arbeit?“ kann das Gegenüber stärken, indem es Selbstlob-Kompetenzen fördert. Das ist ein guter Kompromiss. Abgesehen davon lautet meine Behauptung: Der, der sich nach Lob sehnt, sehnt sich eigentlich nach Gesehen-Werden, sprich nach Wertschätzung seiner Person. Wenn er die nicht bekommt, dann will er Lob.

Das Lob ist quasi der Notnagel.

Wertschätzung – als eine Facette von Anerkennung – ist weit mehr als Lob. Aber Lob kann trotzdem auch Ausdruck von Wertschätzung sein. Es ist die Existenz einer Absicht (zweckgerichtet/ manipulativ oder nicht?), die hierüber entscheidet. Wenn jemand aufgrund seiner Biographie nach Lobesworten schießt, soll er die auch hören dürfen, wenn's einen Anlass gibt. Feedback brauchen alle. Aber die Form der Anerkennung (Wertschätzung, Dank oder eben Lob) kann dem Motto folgen: Jede(r) Jeck ist anders. Wenn in diesem Buch von Lob und Dank die Rede ist, dann meine ich

damit nicht-manipulative zweckfreie Verhaltensweisen, die auf einer wertschätzenden Haltung basieren.

Wertschätzung ist mehr als nur Lob; aber Lob kann ein Ausdruck einer wertschätzenden Haltung sein

1.3 Wertschätzung im Job: Harte Kerle brauchen so was nicht?!

In einem Unternehmen der Metallbranche hörte ich während eines Seminars über den wertschätzenden Umgang mit älteren Beschäftigten: „Sie sind ja ein Mädchen! Bei uns geht's schon mal ein bisschen derber zu! Unsere Männer verstehen das schon richtig! Die wollen und brauchen keine Streicheleinheiten!“ Die Teilnehmer wollten mir quasi zu verstehen geben: Der Ton, den sie an den Tag legten, wäre gar nicht so rau, wie ich ihn empfand; sie wären das gewohnt, dass man härter mit einander umginge. Ich bräuchte mir keine Sorgen zu machen.

Und ich dachte tatsächlich: „Okay, vielleicht sind die Menschen in der Metallbranche wirklich anders gestrickt als der Rest. Vielleicht bin ich einfach anders sozialisiert. Vielleicht brauchen diese ‚harten Kerle‘ auch einfach keine Wertschätzung.“ Das stellte zwar mein Weltbild ein bisschen auf den Kopf – hielt ich doch bislang Wertschätzung für ein menschliches Grundbedürfnis –, aber vielleicht war ich ja wirklich zu naiv, was diesen Punkt anging. Am Ende der zweitägigen Seminarveranstaltung gab es wie üblich eine Feedbackrunde. Ich hatte ein ganz gutes Bauchgefühl und rechnete mit weit überwiegend positiven Rückmeldungen.

gibt's Menschen, die keine Wertschätzung brauchen?

Die Feedbackrunde wurde durch einen Personalentwickler des Unternehmens geleitet. Er fragte die Teilnehmenden: „Und, wie hat Ihnen denn das Seminar gefallen?“ Und die

Antworten ließen mich kleiner und kleiner werden: „Ja, also, wir bräuchten für den Kaminabend einen anderen Raum!“ Er fragte noch mal: „Ja, aber wie hat Ihnen denn das Seminar gefallen?“ „Es ist schade, dass das Hotel keine Sauna hat!“, sagte einer. Und ein dritter auf dieselbe Frage: „Noch mehr Freizeit wäre gut!“ Kein Wort zu den Inhalten der Veranstaltung. Kein Wort über das, was sie als Fazit für sich persönlich mitnehmen würden.

*ICH dachte:
kein positives Feedback = negatives Feedback*



*DIE dachten:
kein negatives Feedback = positives Feedback*

Ich sank auf meinem Platz in mich zusammen. Ich nahm an: Wenn die Männer sich so schwer taten, eine positive Rückmeldung zum Seminar zu geben, dann würde es in der schriftlichen Bewertung lauter 5en und 6en hageln. Wenn sie nichts Positives an der Veranstaltung fanden, dann bewerteten sie sie wohl negativ. Ich war wirklich arg zerknirscht. Wie konnte ich mit meiner subjektiven Bewertung des Seminars so daneben liegen?

Nach der mündlichen Feedbackrunde und der Verabschiedung der Teilnehmenden stark frustriert, warfen der Personalentwickler und ich einen Blick auf die schriftlichen Feedbackbögen (Rankingskalen wie Schulnoten). Ich rechnete mit dem Schlimmsten. Doch weit gefehlt! Lauter 1en und 2en, ganz wenige 3en und nur eine 4 ... Mit anderen Worten: Spitzennoten! Auch mehrere positive Notizen waren als Antworten auf offene Fragen zu lesen. Unglaublich!

Mit anderen Worten: Es gab eine krasse Diskrepanz zwischen der Qualität der mündlichen und der schriftlichen

Bewertung. Der Personalentwickler und ich erklärten uns das so: Die Männer waren der Meinung, mit ihrem Verzicht auf negative Kommentare zu meiner Veranstaltung (ihre Rückmeldungen bezogen sich ja ausschließlich auf organisatorische Aspekte) hätten sie mir genug an positiver Rückmeldung zukommen lassen, frei nach dem Motto

Nicht gemotzt ist genug gelobt.

Und nach dem, was sie vorher über den Ton in ihrem Betrieb haben verlauten lassen, konnten wir vermuten: Genau so handhaben die Männer es auch im Umgang mit ihren Mitarbeitenden. Die Mitarbeiter taten mir leid, dass sie in so einer Anerkennungswüste leben müssten. Aber wenn die das offenbar – wie ich ja vorher gehört hatte – gewohnt waren und gar keine Anerkennung brauchten?! Ich persönlich war jedenfalls froh, noch einmal davon gekommen zu sein. Es war der erste Auftrag für diesen Kunden und zugleich der Auftakt für eine umfangreichere Veranstaltungsreihe.

Und die Geschichte ging noch weiter. Nach Abschluss der Veranstaltungsreihe wollte das Unternehmen mich im Folgejahr für eine Fortsetzung einkaufen. Da ich aber noch lebhaft vor Augen hatte, wie anerkennungsgeizig (im mündlichen Bereich zumindest) die Leute waren, zögerte ich mit der Zusage. Mir persönlich ist Anerkennung wichtig. Und ich dachte, die würde mir bei diesem Großauftrag wieder fehlen. Mir reicht es nicht, wenn die Personalabteilung ein Fan von mir ist; ich will etwas bewegen. Und ich konnte bei diesen Männern nicht sehen, dass ich das geschafft hätte.

Ich schlug dem Personalleiter vor, die diesjährige Veranstaltungsreihe unter die Überschrift „Wertschätzung“ zu stellen. Und damit landete ich einen Volltreffer, ohne es zu wissen. Die Mitarbeiterbefragung des Unternehmens hatte ergeben, dass die Beschäftigten sich über die

mangelnde Würdigung ihrer Leistungen beklagten! Mit anderen Worten: Die Mitarbeiter litten genau so unter dem Anerkennungsdefizit wie ich!

Spätestens seit diesem Erlebnis glaube ich nicht mehr an Sprüche wie „Harte Kerle brauchen so was nicht!“ – Harte Kerle tun sich lediglich schwerer, ihre Bedürfnisse diesbezüglich zu artikulieren. Das trauen sie sich nur in einer anonymen Befragung. Aber letztlich lechzen sie genau so nach Anerkennung wie die meisten anderen Menschen (es gibt Ausnahmen, aber die innerlich komplett Autarken sind die Minderheit). Die Veranstaltungsreihe wurde ein großer Erfolg und im dritten Jahr noch einmal verlängert. Meine Erfahrung im Umgang mit diesen „harten Kerlen“ lautete dabei:

alle sehnen sich danach

Auch wer selber anerkennungsgeizig ist, freut sich über positive Rückmeldungen von anderen.

Freude ist nur eine von vielen verschiedenen Wirkungen von Wertschätzung. Wertschätzung trägt wesentlich zur Erhaltung und Förderung der psychosozialen Gesundheit bei. Während das Gegenteil – Mobbing – als Ausdruck nahezu inflationär gebraucht wird, gibt es erst relativ wenige Ansätze, die darauf abzielen, die zwischenmenschliche Wertschätzung in Betrieben zu vergrößern. Die Auseinandersetzung mit dem Thema ist vielen Betrieben noch fremd, würde sich aber lohnen, denn sie hat viele positive Wirkungen.

TIPP FÜR SIE

Lassen Sie sich nicht abschrecken, wenn Sie zu hören bekommen „Das brauchen wir hier nicht“.

Der Betrieb profitiert von einem wertschätzenden Miteinander durch: weniger innere Kündigung, mehr Einsatz mit ganzem Herzen, weniger Missverständnisse und weniger Fehler, weniger Fehlzeiten, Übernahme unangenehmer Aufgaben „Ihnen / dir / dem Unternehmen zuliebe“, bessere Moral, bessere Leistung (Teams können ihr gesamtes Potenzial abrufen), bessere Gesundheit auch der Älteren (vgl. Kapitel 2).

Wirkungen von Wertschätzung

Joachim Bauer von der Universität Freiburg ist der Meinung (2006, S. 21): „Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation ausgelegte Wesen. Kern aller menschlichen Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben.“ Man gibt also Menschen das, wonach sie (z.T. unbewusst) streben. Und ein Vorenthalten dessen hat laut Bauer negative Konsequenzen.

Auf Seite 35 heißt es: „Neurobiologische Studien zeigen: Nichts aktiviert die Motivationssysteme so sehr wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendung und – erst recht – die Erfahrung von Liebe (...). Die Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf soziale Zuwendung besteht.“

Neurobiologie: Ur-Motivation Hoffnung auf soziale Zuwendung

Und sie fahren hoch, sobald diese Chance besteht ... Das ist gut für die Führungskraft – sie erreicht ihre Ziele – und für den gesamten Betrieb. Die Identifikation mit dem Unternehmen wird gestärkt. Das Gefühl des Eingebunden-Seins wächst. Wer sich zugehörig fühlt, fühlt sich wohl. Er traut sich etwas zu und engagiert sich stärker, auch bei schwierigen Aufgaben, weil das Selbstbewusstsein