

Führungs-flashlight_09

WERTSCHÄTZUNG



Dr. Anne Katrin Matyssek

visana
Rundum gut betreut.

*Herzlich willkommen zum 9. Führungs-flashlight!
Heute geht es in ca. 15 Minuten um das Thema
Wertschätzung*



Worum geht es heute? Und wie wirkt das?

- Die Mitarbeiterbefragung in einem Unternehmensteil ergibt: Die Beschäftigten klagen über zu wenig Wertschätzung durch die Führungspersonen. Genau in diesem Bereich ist auch die Fehlzeitenquote am höchsten. Die Führungspersonen sind baff: Sie finden, sie loben genug.
- Ein Kollege wechselt das Team – und wird genau dadurch vom „angeblichen Minderleister“ zum „Top-Performer“. Er selbst gibt als Begründung für diese Entwicklung an: „Meine neuen Kollegen und meine Chefin mögen mich; hier habe ich auch Lust, mich einzubringen.“

Selbstwertschätzung ist die Grund-Voraussetzung, um anderen mit Wertschätzung begegnen zu können. Und im Grunde wissen wir alle: Wertschätzung tut uns gut, sie lässt uns aufblühen. Trotzdem ist sie oft Mangelware.

Dieses Führungs-flashlight gibt Tipps für mehr Wertschätzung in Ihrem Team und im Umgang mit Ihren einzelnen Mitarbeitenden; und es hält auch ein paar Ideen für Sie bereit, für den Fall, dass Ihre eigene Führungsperson anerkennungsgeizig ist ...

WAS WOLLEN SIE WIRKLICH? STREICHELEINHEITEN, FEEDBACK, VERANTWORTUNG?

Anerkennung ist der Oberbegriff für Dank (für den Einsatz), Lob (für eine konkrete Leistung) und Wertschätzung (für die Person). Was ist Ihnen wichtiger: Lob für Ihre Arbeit oder die Wertschätzung Ihrer Person? Die meisten wollen lieber als Mensch geschätzt werden.

Aber natürlich brauchen wir auch alle eine Rückmeldung zu unserer Leistung.

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 ist ein Gesundheitsfaktor: Sie ent-stresst, sorgt für gute Laune, stärkt die Bindung, fördert die Motivation – und tut einfach gut. Obendrein senkt sie den Blutdruck und stärkt die Psyche!



Und wenn Ihre eigene Führungsperson nie anerkennende Worte findet?

Auch Ihre Führungsperson ist nur ein Mensch. Im Stress, mit den Gedanken ganz woanders, fühlt sich selbst zu wenig geschätzt. Vielleicht fürchtet sie auch, dass mit jeder Anerkennung Ihr Wunsch nach Beförderung wächst – und in Zeiten von Beförderungsstopps will sie keine zu hohen Erwartungen wecken. Oder Sie befürchtet, dass Sie die Hände in den Schoss legen.

Wenn die Anerkennung dauerhaft ausbleibt: Holen Sie sich Ihre Lorbeeren, indem Sie sie um Feedback bitten. Machen Sie Ihre Leistungen sichtbar. Lassen Sie nicht zu, dass Ihr Selbstwertgefühl durch den Anerkennungsgeiz Schaden nimmt. Empfinden Sie Mitleid mit Ihrer Führungsperson (ihr Stress etc). Liefern Sie ihr ein Vorbild, indem Sie Emotionen zeigen, wenn Ihre Abteilung einen Auftrag ergattert hat o.ä. Zeigen SIE ihr Ihre Wertschätzung.



Wertschätzung kann man nicht „üben“.

Wenn die **Haltung** stimmt,
stimmt auch das **Verhalten**.

Aber niemand weiss von selbst, dass Sie ihn
oder sie schätzen. Das müssen Sie schon
sagen. Und im Gesicht zeigen!

WAS KÖNNEN SIE TUN?

„Lob lässt Leute
lächeln.“ Aber
wenn Sie nicht
lächeln, spüren
die Leute nichts
von Ihrer
Wertschätzung.

Es gibt keinen **Knopf** für mehr Wertschätzung. Aber man kann das Augenmerk bewusst auf das lenken, was positiv auffällt (statt auf die Fehler), und dann fällt es leicht, die Anerkennung auch – mit einem Lächeln – zu äussern.

Die folgenden **Mini-Tipps** mit wertschätzender Wirkung können Sie direkt am Arbeitsplatz ausprobieren:



1. ■

Lächeln Sie, wenn Ihnen danach ist ...

Diese Empfehlung haben Sie schon in anderen Zusammenhängen gehört, aber hier passt sie auch perfekt: Wenn Ihr Lächeln echt ist, wird Ihr Gegenüber es als Ausdruck von Wertschätzung empfinden – der lächelnde Blickkontakt ist der unmittelbarste, authentischste Weg, einander zu versichern: „Ich arbeite / lebe gern hier mit dir zusammen. Ich fühle mich wohl in unserem Kontakt. Ich mag Sie / dich.“

2. ■

Listen Sie auf, wofür Sie dankbar sein können.

Mal ehrlich: Es hätte Sie noch viel schlimmer treffen können. Im Grunde gibt es an Ihrem aktuellen Arbeitsplatz auch viel Gutes. Sonst hätten Sie nicht diese pdf-Datei erhalten. Und bestimmt gibt es im Team und überhaupt im Betrieb immer wieder positive Momente. Richten Sie bewusst Ihr Augenmerk auf diese Aspekte und erstellen Sie spontan eine Liste mit zehn Punkten. Dankbarkeit ist die Vorstufe von Wertschätzung.

3. ■

Sagen Sie „Bitte“ und „Danke“, und geben Sie soziale Unterstützung.

Zeigen Sie Ihre Dankbarkeit auch im Kontakt. Das tägliche Miteinander wird von den kleinen Gesten geprägt. Das fängt an beim „danke!“ für eine Information oder eine erbrachte Leistung. Dieses kleine Wort drückt aus, dass ich gesehen habe, was der andere getan hat (frei vom Verdacht der Anbiederung). Oder das „bitte“ beim Überreichen einer Akte. Und soziale Unterstützung: offenes Ohr, Rückenstärkung, Trost etc.

WEITERE KONKRETE TIPPS FÜR MEHR WERTSCHÄTZUNG IN IHREM TEAM:

- Informieren Sie andere frühzeitig und persönlich. Und zwar alle und nicht nur die, mit denen Sie sowieso häufig reden. So vermeiden Sie Cliquenbildung in Ihrem Team.
- Bringen Sie erkälteten Kollegen eine Tasse Tee, müden Kollegen einen leckeren Kaffee aus der Kantine mit. Es freut Menschen, wenn sie merken, dass ihre Bedürfnisse zur Kenntnis genommen werden.
- Sprechen Sie es deutlich und frühzeitig an, wenn Sie sich über jemanden geärgert haben. Das gebietet der Respekt vor sich selbst und anderen: dass Sie Ihren Ärger nicht runterschlucken, sondern die Sache klären.
- Fragen Sie Kollegen um Rat oder bitten Sie sie um ihre Meinung, insbesondere diejenigen, die vom Typ her eher zurückhaltend sind. Sie fühlen sich durch Sie wertgeschätzt und einbezogen.
- Mit einem Satz wie „Ja, ich weiß, im Moment ist es heftig“ geben Sie Ihren Mitarbeitenden kostenlos und quasi auf die Schnelle die Chance zu einer gesundheitsfördernden Mini-Ent-Stressung.

Auf der nächsten Folie finden Sie eine Grafik mit Tipps für ein wertschätzendes Miteinander. **Diese Tipps – genau wie die auf dieser Folie – gelten für alle Beschäftigte, also letztlich auch für Sie. Was Sie speziell als Führungsperson tun können, erfahren Sie danach.**

WERTSCHÄTZUNG ABER WIE?



6 Empfehlungen zum wertschätzenden Miteinander:



- **Optimieren Sie Ihre Stimmung! – 3 x tägl. um 1 Pünktchen!**
 - **Erinnern Sie andere an Erfolge! – Lassen Sie sie gut dastehen!**
 - **Schenken Sie Vertrauen! – So stärken Sie Ihr Gegenüber!**
 - **Unterstellen Sie die beste Absicht! – Menschen meinen's gut!**
 - **Geben Sie jedem das Gefühl, ein wertvoller Mensch zu sein!**
 - **Suchen Sie das gute Pünktchen an Ihrem Gegenüber!**
- Und 5-6 x tägl. auch an sich selbst ...



© Dr. Anne Katrin Matyssek



Alarmsignale für fehlende Wertschätzung in einem Team

- die morgendliche Begrüssung wird nur in den Bart genuschelt
- Kontakte werden vermieden; Einzelgängertum überwiegt
- Fehler werden verschwiegen / mit grossem Aufwand verheimlicht
- Betriebsfeste werden schlecht besucht oder für überflüssig gehalten
- Worte wie «danke» und «bitte» haben Seltenheitswert
- Kollegen fühlen sich von Informationen ausgeschlossen
- Es herrscht ein rauher Umgangston, anerkennende Worte fehlen
- Jeder kümmert sich ausschliesslich um seinen eigenen Aufgabenbereich
- Gemeinschaftlich genutzte Räume sind unordentlich oder verdreckt
- ... «es rumort im Gebälk»

Bleiben Sie
aufmerksam für
Signale, ohne
paranoid zu
werden

FÜHRUNGSVERHALTENSWEISEN FÜR MEHR WERTSCHÄTZUNG IM TEAM:

- Geben Sie grosszügig und lächelnd, aber ohne emotionalen Überschwang, Bestätigung und **positives Feedback!**
- Sprechen Sie ausschliesslich so über abwesende Dritte, dass diese auch dabei sein könnten.
- Sprechen Sie nach Möglichkeit überhaupt **nur positiv** über Ihre Führungsperson, Ihr Team, Ihre Kollegen, Ihren Betrieb (idealerweise sogar über die Kantine ...)!
- Beziehen Sie Position **gegen Lästerei!** Verhindern Sie Ausgrenzungen und ergreifen Sie im Zweifelsfall Partei für die Schwachen! Vermeiden Sie Informationsgefälle im Team.
- Verhindern Sie Grüppchenbildung, indem Sie **abwechselnd zu allen Kontakt** halten, beispielsweise in den Pausen.
- Sehen Sie **Unterschiedlichkeit als Stärke!** Beziehen Sie Außenseiter bewusst mit ein. Vermeiden Sie es, Lieblinge zu haben.
- **Seien Sie offen** (geben Sie dabei einen Vertrauensvorschuss!) und berichten Sie den anderen, wie es Ihnen gerade geht.
- Trauen Sie Ihren Mitarbeitenden etwas zu! Gewähren Sie dabei einen **Vertrauensvorschuss!**
- Sprechen Sie **Bauchgrummeln** frühzeitig an. Besser, ein Konflikt wird offen ausgetragen, als um des lieben Friedens willen unter den Teppich gekehrt, wo er unerkannt schwelt.

- **Lassen Sie Ihr Lächeln für Sie arbeiten ...!**

Die Gratifikationskrise


Der Ausdruck stammt von Professor Siegrist aus Düsseldorf. Er meint damit den Zustand, in dem ein Mitarbeiter den Eindruck hat: „Ich gebe dem Unternehmen alles, was ich habe – aber es kommt zu wenig zurück.“

Das Verhältnis von Geben und Nehmen stimmt nicht mehr. Professor Siegrist konnte zeigen, dass Menschen, die sich über einen längeren Zeitraum in so einer Krise befinden, ein höheres Risiko für Herz-Kreislauf-Erkrankungen aufweisen. Insbesondere die untersuchten Männer hatten doppelt so viele Herzinfarkte im Beobachtungszeitraum wie die Kontrollgruppe, die keine Gratifikationskrise erlebte.

ABER:

Gratifikation meint nicht nur Geld. Dann wären Ihnen als Führungsperson in Zeiten von Beförderungstopps tatsächlich die Hände gebunden. Zum Glück lassen sich Menschen nicht nur durch Geld motivieren. Die soziale Motivation (sprich: was die Leute Ihnen zuliebe tun) spielt auch eine wichtige Rolle. Auch anerkennende Worte, die Übertragung wichtiger Aufgaben, die Erlaubnis für spannende Fortbildungen sind Gratifikationen.

Und zumindest die anerkennenden Worte kosten nichts ...



Möchten Sie
Mitarbeitende,
die nur des
Geldes wegen
arbeiten?

Viele Führungspersonen befürchten, ihre anerkennenden Worte könnten anbiedernd wirken („Schleimverdacht“). Das stimmt nur dann, wenn sie statt konkreter Rückmeldungen pauschal auch über einfache Tätigkeiten sagen: „Das haben Sie gut gemacht.“

Schleimfreie Wertschätzungsvarianten:

**Sprechen Sie Dank aus,
fragen Sie Mitarbeitende nach ihrer Meinung,
beziehen Sie sie ein bei Entscheidungen,
übertragen Sie Verantwortung.**

**Wie können Sie
Anerkennung
ausdrücken, ohne
auf den Klassiker
„Das haben Sie
gut gemacht“
zurückzugreifen
?**

**Eskimos kennen
über 100 Wörter
für ‚weiss‘ und 40
für ‚Schnee‘ – wie
viele kennen wir
für Anerkennung?
Eins! ‚gut‘!**

FORMULIERUNGSHILFEN ...

- Gut, dass Sie da sind! Sie kommen gerade recht!
- Herzlichen Glückwunsch zum Geburtstag, Herr ... / Frau ...!
- Da merkt man den Profi ...
- Danke, dass Sie das so schnell erledigt haben!
- Du hast dich ganz schon da reingehängt, alle Achtung!
- Respekt vor Ihrer Zuverlässigkeit!
- Vielen Dank!
- Das Argument spricht für deine ...
- Sie sind ja schon lang im Geschäft: was ist Ihre Meinung zu ...?
- Das merkte man, dass dir das Projekt wirklich am Herzen lag.
- Es ist schön, Sie im Team zu haben! Sie können häufig gut ...
- Dank Ihrer Hilfe kann ich dem Kunden ...



Auch im **Betrieblichen Gesundheitsmanagement** kommt Ihnen bzw. Ihrer Wertschätzung eine Schlüsselrolle zu. Die beste Massnahme ist zum Scheitern verurteilt, wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, die Geschäftsleitung interessiere sich nur für ihre Arbeitsfähigkeit, nicht aber für den **Menschen im Mitarbeiter** / in der Mitarbeiterin

Die Unternehmensberatung Towers Perrin ermittelte 2005 an über 80.000 Arbeitnehmern: Der motivierendste Faktor ist das **Interesse** der Vorgesetzten an ihren Mitarbeitern.

Die Bestätigung, ein wichtiger Mensch zu sein, kann man sich immer nur teilweise selbst geben – ein anderer Teil muss **von außen** kommen, zum Beispiel von Ihnen. Erst im Dialog mit einem Gegenüber klären wir unserer Identität. Die Gedanken von Mitarbeitenden kreisen auch bei räumlich getrennten Arbeitsplätzen oft um die Fragen: „mag der mich?“, „ist das gut, was ich hier mache?“ und „gefällt dem das?“. Machen Sie es den Mitarbeitenden leicht: Geben Sie Rückmeldung. Zeigen Sie Wertschätzung.

Nur wer sich
wertgeschätzt
fühlt, kann
sein volles
Potenzial
abrufen

*Wir wünschen Ihnen bis zum nächsten
flashlight einen ressourcenreichen Monat (mit
vielen Möglichkeiten, die vorgestellten Tipps
umzusetzen...)!*

Bis zum nächsten Mal!