

Leseprobe aus „Wertschätzung im Betrieb. Impulse für
eine gesündere Unternehmenskultur“
von Anne Katrin Matyssek

Wertschätzung im Betrieb

Impulse
für eine gesündere
Unternehmenskultur

ISBN: 978-3-8423-4665-9
erscheint im Frühjahr 2011

Lassen Sie sich unverbindlich informieren:
Senden Sie eine eMail an info@wertschaetzung-im-betrieb.de

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.

*gibt’s Menschen,
die keine
Wertschätzung
brauchen?*

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.

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 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.

*ICH dachte:
kein positives Feedback
=
negatives Feedback*



*DIE dachten:
kein negatives Feedback
=
positives Feedback*

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!

*alle sehnen sich
danach*

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:

*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 gewachsen ist. Auch unter widrigen Bedingungen hält er länger durch. Seine Stimmung ist positiv.


Er honoriert die Wertschätzung in der Regel mit vermehrtem Arbeitseinsatz und größerer Flexibilität, z.B. bei Vertretungseinsätzen oder der Bereitschaft zu ungünstigen Schichten. Man kann sagen: Wertschätzung, das ist die eigentliche Führungskraft einer Führungskraft. Ein Vorgesetzter kann nur dann aktiv führen und gestalten, wenn die Beschäftigten sich führen lassen. Wo diese Bereitschaft fehlt, steht er selber rasch auf dem Abstellgleis.

*gut für
die Führungskraft
und den Betrieb*

Wenn Menschen sich einbringen und ihr Potenzial entfalten können, dann fühlen sie sich wertgeschätzt, ohne dass die Führungskraft ständig Lob aussprechen muss. Das Übertragen von Verantwortung ist daher eine Wertschätzungsvariante für Menschen, die „hart“ daherkommen und nicht gern viele Worte machen. Das Einbeziehen in Entscheidungsprozesse wirkt in die gleiche Richtung. Es signalisiert: „Ich seh' dich, du bist hier wichtig!“

(betriebswirtschaftlich relevante)
Wirkungen von Wertschätzung





- Hawthorne-Studien (USA, 20er Jahre): **Beachtung alleine steigert schon Leistung**
- Faustregel: **Leistung = Potenzial – Störung**
- Impulse (9/2004): **mangelnde Wertschätzung → höhere Fehlzeiten**
- soft factors – nur langfristig messbar in MAB, Klimabaronometer etc.:
 - besseres Klima
 - Prävention innerer Kündigung
 - echte Anwesenheit
 - stärkere Bindung ans Unternehmen
 - besseres Image

© Dr. Anne Katrin Matyssek www.do-care.de

Abb. 2: (Betriebswirtschaftlich relevante) Wirkungen von Wertschätzung

Die Folie bzw. Abbildung 2 fasst einige der genannten Wirkungen von Wertschätzung zusammen. Bereits in den 20er Jahren erkannten Forscher: Beachtung steigert die Leistung. Sie machten in einem Unternehmen folgendes Experiment, das unter dem Namen „Hawthorne-Studien“ bekannt wurde: Sie variierten die Lichtintensität in einem Betrieb, in dem Frauen gewerbliche Tätigkeiten verrichteten. Platt gesagt wollten sie schauen, wie dunkel man es denn werden lassen kann, ohne dass die Leistung nachlässt ...

*Beachtung
steigert
Leistung*

Wie so viele psychologische Experimente macht es Psychologen nicht unbedingt sympathischer ;-). Die Frauen reagierten ganz anders als erwartet: In jeder der Versuchsgruppen (heller, dunkler, gleichbleibend) stieg die Leistung an. Die Erklärung der Forscher: Die Frauen fühlten sich so geehrt und wertgeschätzt, dadurch dass sie an einem wissenschaftlichen Experiment einer Universität teilnehmen durften (in den 20er Jahren des letzten Jahrhunderts galt das noch als eine große Sache), dass sie allein aufgrund dessen mehr leisteten als zuvor. Beachtung wirkt!

In der Betriebswirtschaft kennt man folgende Faustregel: Leistung = Potenzial minus Störung. Das besagt, ein Mensch leistet so viel, wie er maximal leisten kann abzüglich dessen, was ihn dabei stört. Störungen sind zum Beispiel Lärm, private Probleme, Unterbrechungen – und eben Ärger über Wertschätzungsdefizite.

Wohl jeder kennt das: Wenn der Kopf voll ist mit Gedanken wie „der grüßt mich nicht – der kann mich mal!“, ist die Konzentration auf die Arbeit gestört und folglich entspricht die Leistung nicht dem Maximalniveau.

Dass mangelnde Wertschätzung auch zu höheren Fehlzeiten führt, wird in der Zeitschrift Impulse zitiert. Ähnliches berichtet das GEVA-Institut München. Es befragte Beschäftigte aus Abteilungen mit hohen Fehlzeiten danach, welche Ursachen sie für die erhöhten Fehlzeiten vermuteten. Die Antwort: „Unser Chef kann uns nicht motivieren“. Gemeint war damit nicht: „Er macht uns nicht den Entertainer“, sondern es fehlten die kleinen Gesten zwischenmenschlicher Anerkennung.

*mehr Wertschätzung
– weniger Fehlzeiten*

Letztlich schlägt sich Wertschätzung in vielen sogenannten soft factors nieder, die sich nur schwer in Zahlen fassen lassen und eher langfristig statt auf Knopfdruck ihre Wirkung entfalten – was sicher mit dazu beiträgt, dass die „harten Kerle“ sich mit dem Thema schwer tun. Messbar sind solche Effekte allenfalls in Mitarbeiterbefragungen, Gefährdungsanalysen oder Klimabarometern, sprich: in sozialwissenschaftlichen Erhebungsinstrumenten. Deren Nachteil (aus Sicht der „harten Kerle“): Sie basieren letztlich auf subjektiven Einschätzungen, sind also nicht objektiv.

Zu den weichen Faktoren zählen die oben genannten: besseres Klima (weniger Missverständnisse, mehr Kreativität und Freude bei der Arbeit), Prävention innerer Kündigung (mehr Verbesserungsvorschläge), echte Anwesenheit (mit Einsatz statt nur körperlicher Präsenz), stärkere Bindung ans Unternehmen (weniger Fluktuation und dadurch geringere Einarbeitungskosten) sowie dessen besseres Image. Diese Punkte werden sich letztlich auch in finanziellen Folgen niederschlagen – aber wie will man das beweisen?

*finanzielle
Folgen*

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

Es gibt Unternehmenskulturen, in denen es als unpassend gilt, jemandem überhaupt positive Rückmeldung zu geben. Dort herrscht die Einstellung „nicht gemotzt ist genug gelobt“. Und als externe Referentin bekomme ich, wie Sie in Kapitel 1.3 lesen konnten, dann schon mal zu hören: „Wir haben eine andere Kultur“. Es gilt als regelrecht verpönt, anerkennende Worte auszusprechen und womöglich noch dankbar anzunehmen. Stolzgefühle, und überhaupt das Zeigen von Emotionen werden als weichlich, weiblich abgetan.

*Vorsicht Virus!
Anerkennungsgeiz ist
ansteckend*

Anerkennungsgeiz ist wie ein Virus: Ein Befallener kann alle anderen damit anstecken. Der Gruppendruck macht's möglich. Wer nicht als Weichei dastehen möchte, der macht mit und verhält sich ebenfalls anerknungsgeizig. Und wenn die Mehrheit mitmacht, dann ist dieses Verhalten zur Kultur geworden. Es hat sich eine Norm etabliert, und gegen die möchte man nicht verstoßen.

*Unternehmenskultur
– was ist das?*

Was ist das überhaupt, eine Kultur? Gabriele Elke, die sich in ihrer Habilitationsschrift auch mit dem Begriff der „Gesundheitskultur“ auseinandersetzt, stellt folgende Definition auf (Uhle & Treier, 2011, S. 147): „Es gibt in jeder Organisation unausgesprochene Regeln und Normen. Die Grundgesamtheit dieser gemeinsamen Wert- und Normvorstellungen (...) sowie die geteilten Verhaltens-, Denk und Problemlösungsmuster stellen die Kultur eines Unternehmens dar.“ Hierzu gehört zum Beispiel die Frage, ob Gesundheit als Privatsache angesehen wird. Oder ob Anerkennung grundsätzlich als Anbiederei verstanden wird.

Die Regeln der sog. Gewaltfreien Kommunikation GfK, die weiter unten (in Kapitel 5.3 – endlich ...) vorgestellt wird, wirken auf Mitarbeiter vieler Betriebe fremd, obwohl sie ihnen gerade gut täte – sie wirkt zu selbst-entblößend. In deren Kultur bekommt dieser spannende Ansatz keine Chance. Eine Unternehmenskultur, die sich über Jahrzehnte gebildet hat, lässt sich nicht in sechs Wochen verändern. Aber man kann einen Prozess anstoßen, der zunehmend mehr Individuen und Strukturen in Richtung Wertschätzung bewegt und an dessen Ende die Leute offen sind, auch für die GfK.

TIPP FÜR SIE

Schleimfreie Wertschätzungsvarianten:
Sprechen Sie Dank aus,
fragen Sie Kollegen nach ihrer Meinung,
beziehen Sie sie mit ein bei Entscheidungen,
übertragen Sie Verantwortung.

*sachte
starten
mit kleinen
Schritten*

Mit diesen Varianten setzen Sie sich nicht dem Verdacht aus, dass Sie sich anbietern wollten. Später, wenn Ihr Betrieb schon „weiter“ ist in Sachen Wertschätzung, können Sie auch die Erbringer der Leistungen und überhaupt die Menschen als solche würdigen – aber für den Anfang ist dieses Kaliber unter Umständen noch zu groß. Es macht mehr Sinn, mit kleinen Schritten zu starten und sich über Mini-Erfolge zu freuen, als das Wertschätzungsanliegen durch ein emotionales Übers-Ziel-Hinausschießen dem Spott auszusetzen. Sie wollen die Kultur verändern? Dazu brauchen Sie Zeit! ... (das Kapitel geht natürlich noch weiter ...)

**Wenn Sie sich unverbindlich über das Erscheinen dieses Buches
„Wertschätzung im Betrieb“
informieren lassen möchten, schicken Sie einfach eine eMail an
info@wertschaetzung-im-betrieb.de !**

**Auf der nächsten Seite finden Sie die Inhaltsübersicht
des Buches, das im Frühjahr 2011 erscheinen wird.**

Inhaltsübersicht

Vorwort	8
1. Ein Begriff aus der Mottenkiste?	
1.1 „Ham Se gut gemacht“?! – Was Wertschätzung wirklich ist	9
1.2 Streitsache Lob: Macht es klein oder groß?	15
1.3 Wertschätzung im Job: Harte Kerle brauchen so was nicht?!	17
1.4 Anbiederei?! – Was die Unternehmenskultur damit zu tun hat	22
1.5 Wie Sie den Begriff aus der Mottenkiste herausholen	24
2. Was Wertschätzung mit Gesundheit zu tun hat	
2.1 Gesundheitsfaktor Wertschätzung: „Der tut mir gut!“	25
2.2 Wertschätzung und Arbeitsschutz: Gefährdungsfaktor Kollege?	29
2.3 Betriebliches Gesundheitsmanagement und Wertschätzung	32
2.4 Eine Frage der Wertschätzung: Die Arbeitsfähigkeit erhalten	36
2.5 Wie Sie andere vom Wert der Wertschätzung überzeugen	38
3. Gesundheit neu gedacht: Wertschätzung als salutogene Grundhaltung	
3.1 Warum Gesundheit auch eine Frage der Haltung ist	39
3.2 Wertschätzung und Anwesenheit: „Ich bin da, keiner merkt’s!“	45
3.3 „Soll ich die Fehler jetzt schön reden?!“ – Darum geht’s nicht	48
3.4 Focus on the good stuff: Wie geht das?	50
3.5 Wie Sie eine salutogene Haltung kultivieren	56
4. Die Basis: Selbstwertschätzung	
4.1 Warum wir ein gesundes Selbstwertgefühl brauchen	57
4.2 Keine Angst vor Überheblichkeit!	65
4.3 Konstruktiver Umgang mit Kritik	67
4.4 Wie man selbstwertschwache Menschen stärker macht	69
4.5 Wie Sie Ihren Selbstwert stärken	72
5. So einfach ist das: Wertschätzung im Arbeitsalltag	
5.1 Der Dünger fürs Klima	73
5.2 Umgang mit Kranken und Viel-Fehlern	xx
5.3 Bitte keine Lästerei! – Wertschätzend kommunizieren	xx
5.4 1000 kleine Pünktchen: bitte, danke und soziale Unterstützung	xx
5.5 Wie Sie den täglichen Umgang wertschätzend gestalten	xx
!!!! 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 Wie Sie mit einem anerkennungsgeizigen Chef umgehen
- 8.5 **Die Leitung für wertschätzende Maßnahmen gewinnen**

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:

- Ablauf: Multiplikatoren-Schulung
- Ablauf: Impuls-Vortrag
- Ablauf: Führungskräfte-Workshop (½ Tag)
- Ablauf: Führungskräfte-Seminar (1,5 – 2 Tage)
- Literaturverzeichnis
- Stichwortregister
- Service-Angebote der Autorin

