

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	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 Das Düngemittel fürs Klima	74
5.2 Umgang mit Kranken und Viel-Fehlern	83
5.3 Bitte keine Lästerei! – Wertschätzend kommunizieren	86
5.4 1000 kleine Pünktchen: bitte, danke und soziale Unterstützung	88
5.5 Wie Sie den täglichen Umgang wertschätzend gestalten	90
!!!! EXTRA: Wie Sie Multiplikatoren-Workshops durchführen	91

LESEPROBE aus:

Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur.

von Anne Katrin Matyssek, 2011, 242 Seiten

€ 22,90 (in D). ISBN: 978-3-8423-4665-9

6.	Wenn's schwierig wird: Wertschätzungshindernisse und ihre Lösungen	
6.1	Konfliktsituationen wertschätzend meistern	112
6.2	„Wenn ich die schon sehe!“ – Sympathiemangel bewältigen	120
6.3	„Bei dem Stress kann ich nicht auch noch rumloben!“ – Oder?	123
6.4	Umgang mit Mimosen und Anerkennungssüchtigen	125
6.5	Wie Sie in schwierigen Situationen wertschätzend bleiben	128
7.	Die Führungskraft im Fokus	
7.1	Warum Führungskräfte eine besondere Rolle spielen	130
7.2	Das Versager-Syndrom und die Kränkungs-Rache-Dynamik	137
7.3	Besprechungen positiv gestalten	142
7.4	Ans Beste im Menschen glauben: Wie man wertschätzend führt	144
7.5	Wie Sie Führungskräfte zu mehr Wertschätzung verführen	159
	!!!! EXTRA: Wie Sie Führungskräfte-Workshops durchführen	160
8.	Die Geschäftsleitung für das Thema gewinnen	
8.1	Was das Unternehmen tun kann	174
8.2	Wenn es der Leitung an Wertschätzung mangelt: Empathie	192
8.3	Im Dienste der guten Sache: „Gemeinsam sind wir stark“	196
8.4	Die Leitung für wertschätzende Maßnahmen gewinnen	197
8.5	Wie Sie mit einem anerkennungsgeizigen Chef umgehen	204
9.	Überleben in wertschätzungsfreien Zonen	
9.1	Keine Chance der inneren Kündigung	206
9.2	Oberstes Gebot: Das Selbstwertgefühl retten	207
9.3	Wie man es schafft, sich nicht unterkriegen zu lassen	212
9.4	„Dann fliegen dir die Herzen zu!“	214
9.5	Wie Sie selber genug Wertschätzung erhalten	216
10.	Anhang:	
	▪ Materialien (Einladungstext, Fragebögen, Sprüche, Ideen etc.)	218
	▪ Agenda zum Impuls-Vortrag	233
	▪ Agenda zur Multiplikatoren-Schulung	234
	▪ Agenda zum Führungskräfte-Workshop (½ Tag)	235
	▪ Agenda zum Führungskräfte-Seminar (1,5 – 2 Tage)	236
	▪ Literaturverzeichnis	237
	▪ Stichwortregister	241
	▪ Service-Angebote der Autorin	242

3.2 Wertschätzung + Anwesenheit: „Ich bin da, keiner merkt's!“

Beim oben erwähnten Anerkennenden Erfahrungsaustausch (AE) versuchen Führungskräfte, mit allen ihren Mitarbeitenden wertschätzende Gespräche zu führen. Hintergrund ist die Beobachtung, dass in der Praxis oft nur mit den Mitarbeitenden geredet wird, die Ärger machen – zum Beispiel durch häufige Abwesenheitszeiten. In manchen Betrieben, so scheint es, muss man erst krank werden, damit man persönliche Ansprache erhält. Heinrich Geißler, einer der Miterfinder des „Anerkennenden Erfahrungsaustauschs“ ist der Meinung (2009, S. 95):

„Führungskräfte kennen ihre Abwesenden besser als ihre Anwesenden.“

Im AE nun sollen die Führungskräfte auch mit den Nie-Fehlenden ins Gespräch gehen und diese nach ihren Erfolgsrezepten, aber auch nach Vorschlägen für betriebliche Verbesserungen fragen. Diese Form der Wertschätzung tut den Häufig-Anwesenden gut. Zugleich ergeben sich aus diesen Gesprächen Hinweise auf Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, von denen auch die anderen profitieren können. In manchen Betrieben gibt es bei weniger als drei Fehltagen im letzten Jahr auch als Belohnung ein Frühstück mit dem obersten Boss. Wenn der ein netter Mensch ist, ist diese Form der Auszeichnung tatsächlich sehr begehrt.

*Frühstück
mit dem
Niederlassungsleiter*

Wie es um die Wertschätzung in einem Unternehmen bestellt ist, macht sich auch am Umgang mit Kranken fest. Sich nach der Genesung zu erkundigen, sollte die Norm sein. Doch viele Führungskräfte trauen sich nicht, krank geschriebene Beschäftigte daheim anzurufen. Sie fürchten, der Mitarbeiter könnte sich kontrolliert fühlen. Und tatsächlich hat es schon Fälle gegeben, in denen Mitarbeiter nach einem Anruf ihres Vorgesetzten zum Betriebsrat gegangen sind, um sich dort zu beklagen: Durch den Anruf als solchen und insbesondere durch die Frage, wann denn wieder mit ihrem Einsatz zu rechnen sei, hätten sie sich unter Druck gesetzt gefühlt, was ihren Genesungsprozess behindert habe.

*Krankenruf:
Kontrolle oder Interesse?*

Hallo?! Ich würde sagen: Da lag das Verhältnis ohnehin schon im Argen. In einer von Vertrauen geprägten Kultur wird der Anruf der Führungskraft als Ausdruck von Interesse verstanden. Und genau das soll er auch sein: Ausdruck von Interesse. Es tut gut, wenn man merkt: Die anderen denken an einen, und man ist denen nicht egal. Und es ist mehr als verständlich, dass Vorgesetzte wissen möchten, wann wieder mit dem Mitarbeiter zu rechnen ist. Sie müssen schließlich planen können.

*Präsentismus
 kostet mehr als
 Absentismus
 (Badura)*

Häufig kann der Krank-Geschriebene abschätzen, wann er ungefähr wieder einsatzbereit sein wird. Es ist in meinen Augen ein Gebot der Fairness, den Vorgesetzten hierüber in Kenntnis zu setzen – idealerweise von sich aus. Dann erübrigt sich auch der Anruf der Führungskraft.

Wer sich am Arbeitsplatz wohl und gebraucht fühlt, der kehrt auch nach der Genesung gern wieder dorthin zurück. Wertschätzung wirkt also auch in dieser Hinsicht positiv. Wenn derjenige dann wieder am Arbeitsplatz erscheint, können Willkommensgespräche mit dazu beitragen, das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aus der Tabuzone herauszuholen. Menschen sollten allerdings, wie oben beschrieben, nicht erst krank werden müssen, damit man mit ihnen spricht.

Überhaupt ist es ein Jammer, dass noch immer so viel Energie in die Auseinandersetzung mit Absentismus („Blaumacherei“) gelegt wird. In der Praxis sind die Kosten, die durch Präsentismus entstehen – also dadurch, dass sich Leute krank zur Arbeit schleppen – viel höher. Einer Studie der Bertelsmann-Stiftung im Jahr 2009 gaben 42 % der Befragten an, im vergangenen Jahr mindestens zweimal krank zur Arbeit gegangen zu sein. Ob man das gewürdigt oder – besser noch – sie heimgeschickt hat, damit sie sich auskurieren?

Die bekannte Whitehall-II-Studie im öffentlichen Dienst ergab 2005, dass es gesund sein kann, ab und zu krank zu sein: Die Forscher verglichen Männer, die drei Jahre lang keine Fehlzeiten aufwiesen, mit solchen, die sich in diesem Zeitraum einige Male krank gemeldet hatten. Erstere hatte ein doppelt so hohes Herzinfarktrisiko wie die zweite Gruppe. In dem Buch „Die GesundArbeiter“ (Gänsler & Bröske, 2010, S. 30) heißt es: „Eine andere Untersuchung aus Dänemark ergab, dass Mitarbeiter, die in mehr als sechs Fällen im Jahr zur Arbeit gingen, obwohl sie sich selbst als nicht gesund einschätzten, ein um 74 Prozent erhöhtes Risiko für einen Ausfall von mehr als acht Wochen am Stück hatten“.

*Es ist nicht das Ziel des Betrieblichen Gesundheitsmanagements,
 Abwesenheiten auszumerzen.*

Ein Ziel ist, dass die Beschäftigten mit ihrer Gesundheit verantwortungsvoll umgehen. Das kann auch heißen, dass sie bei Krankheit zu Hause bleiben. Aber auch einzelne Kurzabwesenheiten können langfristig positive Auswirkungen auf die Gesundheit und damit auch auf die Anwesenheit haben. Das klingt – wie die Studien belegen – nur im ersten Moment widersinnig.

LESEPROBE aus:
Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur.
von Anne Katrin Matyssek, 2011, 242 Seiten
€ 22,90 (in D). ISBN: 978-3-8423-4665-9

do care!

Vielleicht geht der Mitarbeitende schon seit einiger Zeit auf dem Zahlfleisch, schleppt sich aber aus Angst vor Sanktionen (auch sozialer Ausgrenzung) dennoch zur Arbeit. Immerhin 60 bis 70 Prozent aller Angestellten geben an, dass sie mindestens einmal im Jahr zur Arbeit gehen, obwohl sie sich krank fühlen. Deren Leistungsfähigkeit an diesen Tagen dürfte drastisch reduziert sein.

Es kann gesund sein, sich mal einen Tag krank zu melden.

Es kann sinnvoll sein, sich eine Schonzeit von ein, zwei Tagen zu gönnen, wenn sich dadurch verhindern lässt, dass man zwei Wochen später für eine ganze Woche ausfällt, weil man über seine Kräfte gewirtschaftet hat. Eine solche Denkweise ist heute noch ungewohnt, wird aber in Zeiten zunehmend älterer Belegschaften an Bedeutung gewinnen. Langfristig müssen wir uns ohnehin von der Vorstellung verabschieden, dass nur 100%ig fitte Menschen zur Arbeit kommen. Wir dürfen nicht mehr wählerisch sein ...

*niemand ist
täglich zu 100% fit*

TIPP FÜR SIE

Machen Sie statt Abwesenheit Anwesenheit zum Thema!

Das macht mehr Freude, als wenn immer nur über Abwesenheit und Krankheit geredet wird, die ohnehin nie auf Null zurückgehen wird. Ein Ziel des wertschätzenden Umgangs mit Krankheit sollte sein, dass Mitarbeitende in ihrer Selbstverantwortung gestärkt werden nach dem Motto: „Wir trauen dir zu, dass du selbst entscheiden kannst, ob du arbeitsfähig bist oder nicht“. In den Ohren vieler ist dies noch Zukunftsmusik. Weitere Tipps zum Thema Anwesenheit finden Sie in Kap. 5.3.

Dass Anwesenheit auch eine Frage der Wertschätzung ist, belegt zum Beispiel das Konzept der Afrikanischen Woche, von dem Mark Lenze (www.ifgp.de) in mehreren Vorträgen berichtete: In einem Unternehmen war die Anwesenheitsquote der afrikanischen Beschäftigten weit höher als die der restlichen Belegschaft. Man beschloss, eine sogenannte Afrikanische Woche durchzuführen, während derer die Mitarbeiter Elemente ihrer Heimatkultur vorstellen durften (Küche, Tänze, Musik, Trachten etc.). Die Ehepartner wurden beteiligt, der Bürgermeister war anwesend, die regionale Presse berichtete groß über die Veranstaltung. Die Folge: Die Menschen fühlten sich gesehen und mitsamt ihrem kulturellen Hintergrund gewürdigt. Die Anwesenheitsquote stieg drastisch an.

*Wertschätzung
fördert Anwesenheit*