

Leseprobe „was tun“

zum Buch:

„Wertschätzung im Betrieb.

Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur“

von Dr. Anne Katrin Matyssek



Preis:
22,90 € (D)

244 Seiten, broschiert
ISBN 978-3-8423-4665-9

zu beziehen im Buchhandel oder unter
www.do-care-shop.de

ISBN: 978-3-8423-4665-9

für 22,90 € bestellbar im Buchhandel oder im Shop (portofrei!)
unter

www.do-care-shop.de

5 So einfach ist das: Wertschätzung im Arbeitsalltag

5.1 Das Düngemittel fürs Klima

*Wertschätzung
auf 4 Ebenen*

Wertschätzung im Betrieb zeigt sich – logisch betrachtet – auf vier Ebenen, zu denen sich Fragen formulieren lassen: 1. Selbstwertschätzung: Wie geht der einzelne Mitarbeitende mit sich selbst um? 2. Wertschätzung auf gleicher Hierarchiestufe: Wie gehen die Kollegen und Teams miteinander um? 3. Wertschätzung zwischen den Hierarchiestufen: Wie gehen Führungskräfte und Mitarbeitende miteinander um? 4. Wertschätzung auf Organisationsebene: Wie geht der Betrieb mit seinen Beschäftigten um?

Anregungen für mehr Selbstwertschätzung finden Sie in den Kapiteln 4 und 9. Um Wertschätzung unter Kollegen geht es in diesem Kapitel sowie in Kapitel 6. Wie Führungskräfte den Kontakt zu den Mitarbeitenden wertschätzend gestalten können, lesen Sie in Kapitel 7. Und was das Unternehmen tun kann, erfahren Sie in Kapitel 8. Im Anhang finden Sie darüber hinaus weitere Anregungen. Vielleicht ist das eine oder andere Neue dabei.

*nicht DIE Idee,
sondern
ein möglichst
großes Repertoire*

Für ein wertschätzenderes Miteinander auf kollegialer Ebene gibt es am Ende dieses Kapitels zudem einen Leitfaden für ein Multiplikatorenkonzept. Und ein Konzept für Führungskräfte-Veranstaltungen finden Sie am Ende von Kapitel 7. Für alle diese Ideen – und auch für dieses Buch insgesamt – gilt, und das haben Sie bestimmt schon gemerkt: Es gibt nicht eine bestimmte wissenschaftliche Theorie, die dem Ganzen zugrunde liegt. Stattdessen ist es das Anliegen dieses Buches, Ihnen möglichst viele unterschiedliche Ansatzpunkte zur Verfügung zu stellen, mit denen Sie die Wertschätzung in Ihrem Betrieb voranbringen können.

Ich kann das sogar logisch begründen ☺ Jeder Jeck ist anders, sagt man in Köln. Und kein Betrieb ist wie der andere. Mir geht es darum, dass Sie Ihr Repertoire an Möglichkeiten erweitern. Denn je mehr Wege man kennt, desto flexibler kann man agieren.

Dieser Grundsatz gilt für das Thema Stressbewältigung genauso wie für das „beste Düngemittel fürs Klima“: die Wertschätzung. Gucken Sie in Ruhe, was zu Ihnen als Person, was zu Ihrer Abteilung und was zu Ihrem Betrieb passt. Und dann starten Sie mit irgendetwas, das Ihnen rasche Erfolgserlebnisse verschafft (zum Beispiel das morgendliche Lächeln für den Pförtner). Das macht gute Laune. Die „broaden-and-build“-Theorie von Barbara Fredrickson besagt, dass Ihre positiven Emotionen Ressourcen freisetzen, so dass Sie dann gut gelaunt die nächst größere Herausforderung angehen können (zum Beispiel ein Gespräch mit einem Menschen, der Ihnen unsympathisch ist). Und so weiter ... ☺

*Broaden-and-build-
Theorie*

Ich finde es wichtig, über Veränderungen hin zu mehr Wertschätzung im System oder in der Organisation zu sprechen. Deshalb stelle ich Ihnen in Kapitel 8.1 und im Anhang ja Ansätze vor, mit denen Betriebe versucht haben, für mehr Wertschätzung zu sorgen. Aber letztlich sind es immer (einzelne) Menschen bzw. Gruppen aus Menschen, die dahinter stehen und die etwas in die Wege geleitet haben. Am Ende wird die Kultur des gesamten Unternehmens vielleicht beeinflusst, ja, aber am Anfang stand immer ein Mensch. Jemand, der sich etwas ausgedacht hat und dabei eine entsprechend wertschätzende Haltung mitgebracht hat.

*letztlich wirkt
der einzelne Mensch*

Denken Sie nicht „das sind doch Kleinigkeiten“ – genau diese Kleinigkeiten machen den Unterschied aus zwischen Wohlbefinden und Unwohlsein im Betrieb. Schneider schreibt dazu in ihrem Buch „Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Nebenwirkung Gesundheit“ (2011, S. 90): „Schon Kleinigkeiten wie der Blickkontakt, die Namensnennung, das aufrichtige Lob sowie die gezeigte und vom Mitarbeiter wahrgenommene Wertschätzung verändern nicht nur die Befindlichkeit des Mitarbeiters, sondern auch die Biochemie des Körpers. Das ist messbar!“

*– und letztlich wirken
die kleinen Dinge*

Lächeln Sie, wenn Ihnen danach ist. Dass das ansteckend ist und unser Belohnungszentrum im Hirn aktiviert, wissen wir spätestens, seit die Neurobiologie uns die Entdeckung der Spiegelneurone beschert hat (Wild, 2008). Wenn wir eine Bewegung oder Emotion bei anderen wahrnehmen, neigt ein Teil von uns unwillkürlich dazu, selbiges nachzuempfinden. Insbesondere bei Gefühlen ist dieser Trieb spannenderweise nicht willentlich unterdrückbar (Gaschler, 2008): Wenn uns jemand anlächelt, lächeln wir zurück.

*„Niemand braucht Ihr Lächeln nötiger als der,
der gerade keines für Sie übrig hat.
Schenken Sie uns Ihres ...“*

steht an der Kasse eines Düsseldorfer Schuhgeschäfts. Ich muss immer grinsen, wenn ich es lese.

nicht denken:
„erst mal sollen die ...“

Wertschätzender Umgang und damit einhergehendes Wohlbefinden sind auch eine Frage der Unternehmenskultur. Im DGB-Index Gute Arbeit gaben fast 90% der Befragten an, dass die Unternehmenskultur einen hohen oder sehr hohen Einfluss auf die Mitarbeitergesundheit hat (Buntenbach & Pauli in Giesert, 2008). Diese wird maßgeblich von Führungskräften gestaltet. Aber das sollte nicht als Argument dienen, trotz der Arme vor der Brust zu verschränken mit der Einstellung „erst mal sollen die! wenn die es vorleben, dann werd’ ich auch ...“. Denn Wertschätzung für Kollegen kann jeder – unabhängig von Gehaltsstufe oder Hierarchieebene – zeigen. Jeder kann etwas für ein wertschätzenderes Miteinander tun, und jeder profitiert davon, ebenso das ganze Team.

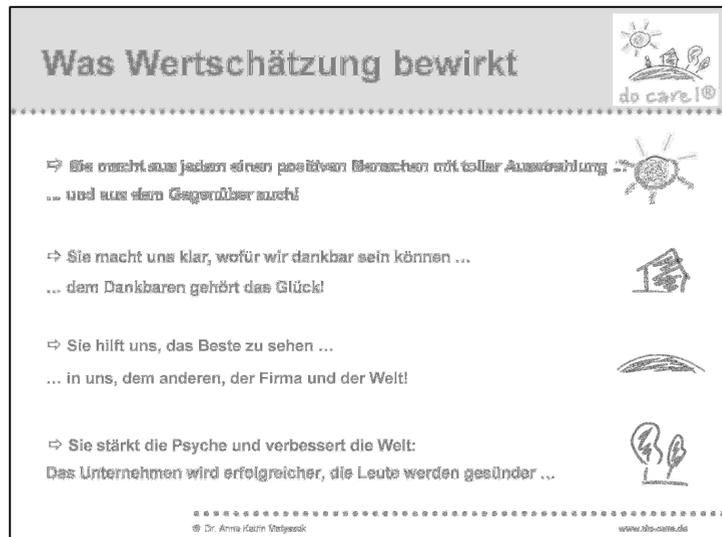


Abbildung 12: Was Wertschätzung bewirkt

allen
geht es besser

Man kommt lieber zur Arbeit, weil man sich dort wohl fühlt. Nach einer Erkrankung oder einem Unfall kehrt man schneller wieder zurück, weil man sich gebraucht fühlt und weiß, dass die Kollegen einen brauchen und Rücksicht nehmen. Konflikte im Team werden schneller gelöst oder entstehen gar nicht erst. Eine typische Konflikursache ist nämlich das Gefühl „der schätzt mich nicht“ oder „der nimmt mich nicht ernst“. Der Zusammenhalt unter Kollegen gibt Sicherheit. Das Selbstwertgefühl wird gestärkt. Jeder Mensch kennt aus eigener Erfahrung die beflügelnde Wirkung von Anerkennung. Trotzdem wird dieses Wissen kaum in die Praxis umgesetzt. Die Gründe dafür schauen wir in Kapitel 6 näher an.

Im Focus 40/2008 (S. 58) war zu lesen: „Wir leben, so scheint es, in einer Kritikgesellschaft. In einer Meckerwelt, einer Nörgelkultur (...) Skeptisch zu sein gilt als geistvoll, eine milde Haltung rasch als naiv. Wir haben in der Schule gelernt, uns auf die Fehler zu konzentrieren, und suchen sie bis heute – bei unseren Kindern und unseren Partnern, bei unseren Kollegen und unseren Chefs. Gleichzeitig sehnen wir uns jedoch nach Lob und Anerkennung.“ Ein europäischer Vergleich der Jobbörse stepstone ergab, dass die Loblücke in Deutschland doppelt so groß ist wie im europäischen Durchschnitt (Focus 40/2008).

Setzen Sie etwas dagegen, indem Sie „ja“ zueinander sagen und den Blick aufs Positive lenken. Anderson et al. vertreten die Auffassung, dass „die Bejahung von Handlungen“ Organisationen vitaler macht. Es setzt Kräfte frei, wenn man spürt, dass der Kollege an einen glaubt. „Hatten Sie jemals einen Lehrer, der etwas Außergewöhnliches an Ihrer Arbeit fand, der irgendwie Möglichkeiten in Ihnen sah, derer Sie sich kaum selber bewusst waren? Solche Erfahrungen können lebensverändernd sein. Wir sehen uns plötzlich in einer neuen, anderen und inspirierenden Weise. Für manche wurden so lebenslange Karrieren in Gang gesetzt (Anderson, Cooperrider, Gergen, McNamee u. Whitney, 2004, S. 37).

*aufs Positive schauen
und
dem anderen
etwas zutrauen*

Um überhaupt den Blick auf positive Aspekte richten zu könne, brauchen Sie eine positive Grundstimmung. Verstecken Sie Ihre gute Laune nicht, sobald Sie die Firma betreten! Menschen mit positiver Stimmung wirken ansteckend. Man spricht auch von emotionaler Resonanz: Wie ein Virus springt die Stimmung über. Im Idealfall stecken Sie einander natürlich mit positiver Stimmung an. Aber notfalls eben auch mal mit schlechter Laune. Hauptsache, Sie verzichten aufs Pokerface (Matyssek, 2009).

*Hinter einem Pokerface verbirgt sich fast immer Unsicherheit.
Und es macht auch andere unsicher.*

Wer sich undurchschaubar macht, verunsichert sein Gegenüber. Unsicherheit wirkt auch wie ein Virus: Sie steckt an. Verunsicherte Menschen können nicht gut verkaufen, sind nicht überzeugend im Kundenkontakt, sind abgelenkt bei der Arbeit. Menschen wollen wissen, woran sie beim anderen sind. Deshalb schauen sie z.B. morgens als Erstes ins Gesicht der Führungskraft oder erkundigen sich bei Kollegen: „Und, wie ist er / sie heute drauf?“ Also, machen wenigstens Sie unter Kollegen es Ihrem Gegenüber leicht: Lassen Sie zu, dass man in Ihrem Gesicht lesen kann! Und achten Sie auf Ihre Stimmung, statt sich hängen zu lassen, bildlich wie wörtlich genommen. Manchmal hilft es schon, wenn man die Wirbelsäule aufrichtet. Und lächelt. Das setzt tatsächlich Glückshormone frei.

*Stimmungen
stecken an*

die Stimmung
skalieren

Und hier noch ein Tipp aus der Hypnotherapie: Tun Sie mal so, als könnten Sie Ihre Stimmung messen. Als könnten Sie ihr einen Zahlenwert zuordnen zwischen 0 – *total schlechte Stimmung* und 1052 – *bestmögliche Stimmung* (einfach so; 1000 wäre zu einfach). Und nun denken Sie mal zehn positive Gedanken („das Wetter ist super zum Grillen, der Schmidtke trägt heute eine schicke Jacke, Gott sei dank bin ich gesund“ usw.). Und nun messen Sie noch einmal ... Der Beweis ist erbracht, oder? Sie können Ihre Stimmung zumindest teilweise kontrollieren. Und 1/1052el reicht ja schon. Ein winziges Pünktchen. Und schon ist Welt ein bisschen heller. Solche „Kontrollgefühle“ sind ganz wichtig, nicht nur für Menschen in einer depressiven Episode, sondern für alle.



Abbildung 13: Stimmungsskalierung

Ihre Kollegen dürfen
stolz sein ...

... und Sie auch!

Pflegen Sie „gesunde“ Dialoge, die zum Ziel haben, den Gesprächspartner zu stärken. Tauschen Sie sich aus über das, was gut läuft! Schenken Sie sich gegenseitig großzügig Bestätigung. Ermöglichen Sie einander gegenseitig, stolz zu sein: stolz auf die Zugehörigkeit zum Unternehmen, zur Abteilung, zum Team; stolz auf Leistungen, Ansehen oder die gute Zusammenarbeit. Hinding, Spanowski und Kastner (2010, S. 197) sind der Meinung: „In Wertschätzungskulturen sind positive emotionale Reaktionen und Haltungen wie Stolz wahrscheinlicher. Im anderen Fall kommt es eher zu Frustration, Ärger und negativer Aktivierung, die auf Dauer Stresssymptome mit sich bringen können.“

Menschen sind Medizin. Oder Gift.

Der Blick auf positive Aspekte macht aus ihnen Medizin. Menschen begegnen sich auf andere, neue, gesündere Weise, wenn sie miteinander über Stärken und positive Entwicklungen sprechen. Das ist für viele zunächst befremdlich oder ungewohnt, aber es verbessert das Klima insgesamt, und auch den Umgang mit einander. Man kann den Raum dazu schaffen, dass ein wertschätzendes Miteinander möglich wird, zum Beispiel, indem man klar Position bezieht, wenn über abwesende Dritte gelästert wird („Das tut unserem Team nicht gut, bitte lass das“).

Was jede/r tun kann





Wertschätzung geben: Was sich Beschäftigte wünschen

Danke sagen, persönlich sein, herzlich sein

Begrüßen mit Rückmeldung / Herausforderung

Sich kümmern (z.B. um saubere Sozialräume)

Zu Festtagen gratulieren

Sich die Namen merken

Verabredungen einhalten

Wissen, woran ich gerade arbeite / Nachfragen

Smileys ☺ unter die Mail setzen o.ä.

„Gut, dass Sie da sind!“ – „Sie sind hier wichtig!“

ALLE einbeziehen, nicht nur die Lieblinge

Den „Focus on the good stuff“ richten – in jedem Meeting!

© Dr. Anna Katrin Malyssak

www.do-care.de

Abbildung 14: Wertschätzung – was jede/r tun kann

Eine unauffällige Variante, günstig aufs Teamklima einzuwirken, besteht darin, Gemeinsamkeiten zu finden und so das Wir-Gefühl zu pflegen (ohne aggressive Abgrenzung gegen andere). In der Sozialpsychologie kennt man das Phänomen „Sympathie schafft Ähnlichkeit, und Ähnlichkeit schafft Sympathie“. Kein Wunder also, dass ältere Paare einander manchmal gleichen wie ein Ei dem anderen. Fördern Sie Wir-Erzählungen! „Indem solchen Geschichten Wert und Wichtigkeit verliehen wird, wird die Vergangenheit in einer Weise konstruiert, dass sie gegenwärtige Beziehungen verstärkt“ (Anderson, Cooperrider, Gergen, Gergen, McNamee u. Whitney, 2004, S. 30).

Wir-Gefühl
stärken

*Unterschiede würdigen
und den Gewinn darin
suchen*

Neben dem Finden von Gemeinsamkeit ist aber auch das Würdigen von Unterschieden wichtig! Stärke aus der Verschiedenartigkeit der Teammitglieder ziehen, genau die Andersartigkeit als Resource fürs Team betrachten, also Diversity leben, unabhängig von Alter, Geschlecht, Religion, kulturellem Hintergrund, sexueller Orientierung, Haarfarbe, Lieblingsfußballverein, Kinderzahl, Firmenzugehörigkeitsdauer, Hierarchiestufe – das ist Wertschätzung pur.

*Geben Sie jedem Menschen das Gefühl,
ein wertvoller Mensch zu sein!*

Aktionen:

*Kinderfoto-Zeigetage,
Haustier-Mitbringtage,
schwäbische Tage,
türkische Woche*

Vielleicht können Sie Aktionen anregen, bei denen jeder sich als Individuum zeigen kann, so er denn möchte (bitte auch akzeptieren, wenn Leute das ablehnen – „jede (sic!) Jeck ist anders“ ...): Tage, an denen die Leute sich gegenseitig ihre Kinder- oder Familienfotos zeigen oder ihre Haustiere mitbringen dürfen. Das klingt ja so absurd und lässt sich auch gewiss nicht überall verwirklichen – aber die Abteilungen, die solche Aktionen mal gestartet haben, berichten ausschließlich von positiven Erfahrungen. Die Kollegen fühlen sich gesehen mit dem, was ihnen wichtig ist. Die Veranstaltung einer türkischen Woche (oder „schwäbische Tage“ oder ähnliches, vielleicht auch in Absprache mit der Kantine) kann ähnliches bewirken. Jedenfalls ist die Stimmung an dem Tag gut.

Kürzlich war im Internet von einer Firma zu lesen, die einen Nacktag einrichten wollte. Einige erschienen tatsächlich in Strandkleidung. Ob das für Ihren Betrieb in Frage kommt, müssen Sie wohl selbst entscheiden. Die gute Laune ist an solchen Tagen vermutlich größer als die Leistung ... Ich persönlich denke, dass es zu unserem Kulturkreis nicht so richtig passt. Hingegen ein Motto-Freitag „Urlaubsfeeling im Büro“ mit entsprechenden Accessoires dürfte auch in vielen mir bekannten Firmen (ohne Kunden-Sicht-Kontakt) möglich sein, ohne dass das Image leidet. Ansonsten gilt: Feiern Sie, wann immer es etwas zu feiern gibt – Geburtstag, Jubiläen, und natürlich Erfolge und Etappensiege Ihres Teams.

Auch angemessene Kleidung kann Ausdruck von Wertschätzung sein. Gleiches gilt für Pünktlichkeit, Höflichkeit, namentliche Ansprache bei der morgendlichen Begrüßung, gegenseitiges Kaffee-Einschenken, frühzeitige Informationsweitergabe an alle, und auch authentisches Sich-Geben, wie man ist. Auhagen (2006, S. 46): „Man muss nicht alles sagen, was man denkt oder fühlt. Aber was man dem anderen Menschen mitteilt, soll mit dem eigenen Erleben übereinstimmen.“ Sich dauerhaft zu verstellen, ist auch nicht gesund, wie man aus der Beobachtung von CallCenter-Beschäftigten weiß, die stundenlang gute Laune heucheln müssen.

Tipps für mehr Wertschätzung unter Kollegen:

- 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.
- Achten Sie auf Sauberkeit in Wasch- und Sozialräumen. Wahre Wertschätzung kann auch heißen, mal (!) den Dreck anderer zu beseitigen, damit sich die Nicht-Betroffenen weiterhin wohlfühlen.
- 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.
- Lächeln Sie, wenn Ihnen danach ist. Jedes Lächeln erwärmt die Atmosphäre und verlockt dazu, weitergegeben zu werden. Die Stimmung verbessert sich insgesamt.
- 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 Situation 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.

Wertschätzung ist nie selbstverständlich. Die Kolleginnen und Kollegen müssen sie Ihren Handlungen entnehmen können (Übernahme von unangenehmen Schichten, Gefälligkeitserweisungen, respektvoller Umgang, Einbeziehen bei Entscheidungen, Fragen nach der Meinung etc.).

Gehen Sie nie davon aus, dass Ihre Kollegen von selber wissen, dass Sie sie schätzen.

Trainieren Sie Ihre Fähigkeiten im wertschätzenden Zuhören – also zuhören, ohne direkt zu bewerten. So erfahren Sie, wie Ihr Teamkollege tickt, was ihm wichtig ist (auch im Betrieb) und was ihn stört. Die Grundhaltung dabei: Offen sein, neugierig, wie ein Kind, das gespannt ist auf das Geheimnis des Gegenübers. Natürlich kostet das Zeit und manchmal etwas Mühe oder gar Überwindung (vgl. Kapitel 6.3). Aber sagen Sie sich nach Möglichkeit dennoch: Der andere ist es wert! Und je besser Sie ihn kennen, desto leichter wird es, mit ihm umzugehen.

*Je mehr wir in einander investieren,
desto wertvoller werden wir für einander.*

*wertschätzende Haltung:
offen und neugierig
wie ein Kind*

„du bist hier wichtig“
„du wirst hier gebraucht“

die Sonne
scheinen lassen ☺

Wenn man sich gar nicht erst miteinander beschäftigt und nicht neugierig aufeinander ist oder Mitglieder des Teams von vornherein ablehnt, wird man einander auch nie etwas bedeuten, und der Zusammenhalt wird nie wachsen. Für Wohlbefinden am Arbeitsplatz braucht es aber genau dieses Gefühl: Dass man den anderen wichtig ist und gemeinsam an einem großen tollen Ziel arbeitet, zu dem jeder seinen individuellen Beitrag leisten und dabei aufblühen kann – bildlich gesprochen. Wertschätzung ist dabei das Düngemittel und trägt zugleich bei zu einem Wachstumsklima.

Lassen Sie die Sonne aufgehen ... Erwärmen Sie das Klima ☺
Kleine Geschenke – ein Adventskalender am 1.12., ein Eis im Sommer, ein Zettel mit einem netten Spruch (bei Frauen ...), ein Kaffee, der aus der Kantine mitgebracht wird – erhalten die Kollegialität, auch wenn sie keinen materiellen Wert haben. Sie tragen zu einem gesunden Klima bei, in dem jeder wachsen und sich entfalten kann. Wichtig ist, dass die Atmosphäre in Ihrem Team möglichst angstfrei ist, damit die Leute sich auch trauen, einander ihre Ecken und Kanten zu zeigen.

Hier zum Schluss noch eine ganz simple Empfehlung zur Klimaverbesserung: Loben Sie Ihre Führungskraft!

Leitfaden für gelingende Beziehungen (aus Matyssek, 2010c, S. 34):

- Großzügig sein mit positivem Feedback!
- Positive Emotionen teilen!
- Respektieren, dass jeder seinen Freiraum braucht!
- Gut für den anderen sorgen – aber auch gut für sich!
- Ansprechen, wenn einen etwas belastet!
- Auch das Leben außerhalb dieser Beziehung pflegen!
- Konflikte beim Namen nennen!
- Unabhängig voneinander bleiben!
- Für viele schöne gemeinsame Erlebnisse sorgen!
- Kleine Geschenke ...
- Die Beziehung bewusst gestalten!

Die psychosoziale Gesundheit im Betrieb durch Wertschätzung zu fördern, ist nicht nur Aufgabe von Führungskräften. Sie betrifft alle Kulturträger (im Besonderen) und im Grunde alle Beschäftigten. Letztlich sollten alle – von der Geschäftsleitung über die Betriebsräte über die Sicherheitsfachkräfte, die Betriebsärzte und Gesundheitsmanager bis hin zu den Führungskräften und anderen Beschäftigten – ein Interesse daran haben, ein wertschätzendes Klima zu schaffen, in dem Vertrauen und Offenheit möglich sind und Gesundheit gefördert wird.

5.2 Umgang mit Kranken und Viel-Fehlern

Wie es tatsächlich um das Betriebsklima bestellt ist und ob wirklich wertschätzend mit einander umgegangen wird, zeigt sich vor allem am Umgang mit „schwierigen“ Team-Mitgliedern. Dazu gehören zum Beispiel diejenigen, die häufig fehlen – egal ob krankheitsbedingt oder aus anderen Gründen. Jeder Abwesende belastet mit seiner Abwesenheit das restliche Team. Die anderen müssen Mehrarbeit leisten und geraten damit wohlmöglich an ihre Belastungsgrenze. Das Teamklima wird angespannter.

Das weiß jeder, auch der Abwesende selbst. Er selbst ist auch nicht zu beneiden. Wenn er gesundheitliche Beeinträchtigungen hat, geht's ihm nicht gut. Nach seiner Rückkehr muss er sich von den anderen auf den neusten Stand bringen lassen. Er fühlt sich vielleicht schuldig, weil die anderen für ihn mitarbeiten mussten. Er hat – sofern das Klima stimmt – das Bedürfnis, seine Abwesenheit zu rechtfertigen, um nicht als Blaumacher oder Weichei zu gelten.

*Abwesenheit
belastet alle*

Wenn er zu denjenigen gehört, die häufige Kurzerkrankungen aufweisen, ist er der Gefahr der sozialen Ausgrenzung ausgesetzt. Menschen haben nun einmal Zugehörigkeitsbedürfnisse. Wenn Sie jetzt denken „das ist dem doch egal!“, dann sollten Sie noch einen Schritt weiter denken (statt entnervt das Buch zuzuschlagen ;-) ...): Vielleicht würde dieser Mensch sich auch lieber öfter wohl fühlen am Arbeitsplatz, als es derzeit der Fall ist. Das „egal“ markiert das traurige Ende einer Entwicklung. Das war nicht immer so. Dieser Mensch fühlt sich aber heute offenbar nicht mehr eingebunden in sein Team.

Sie denken jetzt (was sehr menschlich und sehr nachvollziehbar ist), dass Sie sich ebenfalls manchmal unwohl fühlen und dennoch zur Arbeit kommen? Dann sollten Sie auch Ihre eigenen Klagen Ernst nehmen: Was muss passieren, damit Ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz gefördert wird? Die anderen müssen dasselbe Arbeitsethos, dasselbe Verpflichtungsgefühl gegenüber dem Betrieb aufweisen wie Sie? Dann wären Sie versöhnt? Aber bei den ganzen Blaumacher-Kandidaten vergeht Ihnen die Lust am Arbeiten? Ich behaupte: Dann war die ohnehin nicht besonders groß ...

*ein paar offene,
harte Worte ...*

Ihr eigenes Verpflichtungsgefühl ist im Moment nur schwach ausgeprägt, wenn Sie es von dem der anderen abhängig machen. Kann ja sein, dass das daran liegt, dass der Team-Zusammenhalt gerade nicht stimmt. Aber das sollten Sie dann auch zugeben: dass Sie am liebsten genau so handeln würden wie die Oft-Fehlenden. Nur Ihr schlechtes Gewissen spielt Ihnen da einen

Streich. Und deshalb beharren Sie auf den Regeln, die für alle im gleichen Maß gelten sollen.

Vielleicht denken Sie jetzt: „Ja, aber es gibt doch Leute, die es sich mit den attestfreien Kurzerkrankungen besonders leicht machen!“ Stimmt. Gibt es. Aber Sie werden sich nur dann über diejenigen aufregen, wenn Sie entweder neidisch sind oder sich aufgrund der Mehrarbeit überlastet fühlen. Letzteres müssen Sie Ernst nehmen! Sie sollten beispielsweise zu Ihrer Führungskraft gehen (erst danach zum Betriebsrat) und das Gespräch suchen. Vielleicht geben Sie sogar eine Überlastungsanzeige ab. Damit dokumentieren Sie, dass Sie sich nicht in der Lage sehen, die Arbeit in der gewünschten sorgfältigen Form und Qualität weiter zu erledigen.

Und falls es der Neid ist, der Sie so denken lässt: Vielleicht gelingt es Ihnen, sich selbst davon zu überzeugen, dass es dem Blaumacher vermutlich nicht wirklich gut geht. Mindestens macht ihm die Arbeit keinen Spaß, aber vermutlich kommen tatsächlich noch ein paar körperliche Symptome hinzu. Das geht ganz schnell, ohne dass diese eingebildet sein müssen.

Kein Mensch ist nur gesund oder nur krank. Das wissen schon Medizinstudenten im zweiten Semester. Und Sie sollten sich ebenfalls von der Vorstellung verabschieden, es gäbe eindeutige Zuordnungen zu einer oder anderen Seite. Wer ab und zu in sich selbst hineinhorcht, der kennt das auch von sich: Gesunde Anteile lassen sich zu jedem Zeitpunkt finden (!) und fördern – kranke aber auch. Es ist auch eine Frage der Aufmerksamkeitslenkung, welche Symptome man an sich wahrnimmt. Und der Häufig-Fehlende will sich offenbar auf die Symptome des Unwohlseins konzentrieren.

Mein Lieblingsbeispiel für diesen Zusammenhang ist die Veränderung von Kopfschmerzen durch äußere Einflüsse (vgl. Abb. 8): Beim spannenden Champions-League-Spiel verschwinden die beinahe. Beim (jetzt mal klischeehaft negativ besetzten) Schwiegermutterbesuch nehmen sie an Intensität zu. Was ist nun? Hatte man sich die Schmerzen eingebildet? Keineswegs. Man kann Schmerzintensität zwar nicht wirklich messen. Aber man weiß ziemlich sicher, ob man gerade unter Schmerzen leidet oder nicht.

Dass bei Patienten mit chronischer Schmerzkrankung die „objektive“ Reizgrundlage verloren gehen kann (ebenso beim Phantomschmerz nach Amputationen), ist dabei eher ein Beleg als eine Widerlegung dieser These: Das Empfinden von Schmerzen hängt von vielen Faktoren ab. Die sichtbare körperliche Schädigung, die Nervenleitreaktionen zur Folge hat, ist nur einer davon. Die Aufmerksamkeitslenkung auf der psychischen Ebene ist ein weiterer.

*100% gesund oder krank
gibt es nicht*

Man kann sich in Schmerzen auch hineinsteigern (oder sich ablenken), ohne böse Absicht. Das Hineinsteigern geht leichter, wenn man sich auch in psychischer Hinsicht unwohl fühlt am Arbeitsplatz. Simple Vorwürfe à la „du Simulant!“ sollten Sie sich daher verkneifen. Gehen Sie erst einmal davon aus, dass der Mensch tatsächlich an körperlichen Symptomen leidet; in 98% der Fälle wird diese Annahme nämlich zutreffen. Und falls Sie schon einmal erlebt haben, dass sich hinter häufigen Fehltagen, zum Beispiel immer an Freitagen, eine ernsthafte Erkrankung verbarg – in einem mir bekannten Fall war es Multiple Sklerose, über die die Frau aber noch nicht sprechen wollte –, dann sind Sie von da an ohnehin zurückhaltend mit Unterstellungen.

*unterstellen,
dass er die Wahrheit sagt*

Zeigen Sie stattdessen Ihr Interesse am Wohlbefinden des Kollegen. Fragen Sie nach, wie's ihm geht, ob ihm noch etwas fehlt oder er schon wieder voll einsatzbereit ist. Eigentlich ist das die Aufgabe Ihrer Führungskraft, aber ich finde, auch auf Kollegenebene kann man sagen, dass einen der Grund des Fehlens zwar nichts anginge, aber ob es etwas mit der Arbeit zu tun hätte – schließlich würde hier im Betrieb ja jeder Mann / jede Frau gebraucht.

*„du hast uns hier gefehlt“,
„du bist uns nicht egal“,
„wir brauchen hier jede/n“*

Damit geben Sie das Signal, dass der andere Ihnen nicht egal ist. Es ist Ihnen aufgefallen, dass er gefehlt hat; und er *hat* gefehlt. Sie machen sich Sorgen und interessieren sich für sein Wohlergehen. Dass das letztlich auch in Ihrem Interesse ist – Arbeiten geht leichter, wenn alle anwesend sind –, ist dem Kollegen schon klar. Trotzdem wird er sich, wenn es ihm wirklich nicht gut ging, über Ihr Interesse (sofern es nicht geheuchelt war) freuen. Seine Bindung ans Team wird dadurch gestärkt.

In diesem kurzen Willkommensgespräch sollten Sie ihn auch über Dinge informieren, die sich in seiner Abwesenheit ereignet haben, um ihm den Wiedereinstieg zu erleichtern. Falls der Kollege sich Ihnen gegenüber geöffnet hat und Ihnen erzählt hat, weswegen er gefehlt hat, sollten Sie ihn auch gegenüber den anderen verteidigen. Sie können zugeben „ich weiß, was mit ihm war; glaubt's mir, ihr könnt froh sein, dass ihr so etwas nicht habt, lasst ihn einfach in Frieden“, um die Ausgrenzung des Kollegen zu vermeiden.

*= Willkommensgespräch
unter Kollegen*

Aufpassen sollten Sie allerdings, falls immer Sie es sind, den der Kollege morgens anruft, um sich krankzumelden – also wenn Sie dessen Krankmeldung an Ihre Führungskraft weiterleiten sollen. Machen Sie in dem Fall einfach ruhig klar, dass Ihr Vorgesetzter der Ansprechpartner dafür ist oder – noch einfacher – stellen Sie das Gespräch direkt durch. Wertschätzender Umgang bedeutet nicht, dass man sich ausnutzen lässt, wenn andere den Weg des geringsten Widerstands gehen wollen. Und er schließt auch nicht

aus, dass bei offensichtlich arbeitsrechtwidrigem Verhalten (nicht genehmigter Zweitjob oder ähnliches) rechtliche Konsequenzen gezogen werden – letztlich zum Schutze der anderen im Team.

5.3 Bitte keine Lästerei! – Wertschätzend kommunizieren

*Gründe zum Lästern
finden sich
immer genug*

*Lästern schafft eine
Pseudo-Gemeinschaft*

Simplestes oberstes Gebot für alle, die sich mehr Wertschätzung im Betrieb wünschen: Schluss mit jeder Form von Lästerei! Es ist ja sooo einfach und so verbindend und zugleich identitätsstiftend, negativ über abwesende Dritte zu sprechen: „Wie die wieder aussieht! Was der wieder für altmodische Klamotten an hat! Wetten, dass die am Brückentag wieder blau macht?! Dass der sich auch immer so in den Vordergrund spielen muss! Wie die wieder riecht!“

Aber es ist auch billig. Wem es Ernst ist mit der Wertschätzung im Betrieb, der verzichtet aufs Lästern. Gleiches gilt für das Mit-den-Augen-Rollen, wenn jemand sich wiederholt zu Wort meldet oder mit einem penetrant riechenden Parfüm nervt. Ansprechen oder Schweigen – alles andere ist feige. Falls Ihnen so ein Verhalten bei anderen auffällt, sollten Sie das kommentieren; entweder nonverbal, falls sichergestellt ist, dass die dritte Person davon nichts mitbekommt; oder sonst eben später unter vier Augen.

TIPP FÜR SIE

Sprechen Sie positiv über Dritte oder lassen Sie's ganz!

Ein harter Tipp, ich weiß ... Ein ziemlich hoher Anspruch steht dahinter. Aber Sie meinen es doch Ernst mit Ihrem Wunsch nach mehr Wertschätzung im Betrieb. Und Sie sind bestimmt auch bereit, dafür das eine oder andere aktiv zu verändern. Dann finde ich, ist dies ein sehr wichtiger Vorsatz, dessen Umsetzung sich positiv auf den Umgang miteinander auswirken wird.

Am Anfang kann es übrigens sein, dass die Kollegen dann umso mehr über Sie lästern. In der Regel werden Sie davon allerdings nichts mitbekommen, denn sonst wäre es kein Lästern. Aber ich bin fest davon überzeugt, dass man die Welt besser macht und das Lästern abschafft, wenn man selber sich konsequent weigert, dabei mitzumachen. Man kann zum Beispiel einfach die Teeküche verlassen, wenn man merkt, dass sich wieder einmal eine Lästerrunde versammelt hat und verbale Stopp-Versuche („jetzt lasst's doch! wir wollen doch noch weiter gut zusammenarbeiten, und so etwas tut uns als Team einfach nicht gut“) nicht gefruchtet haben.

*Machen Sie
die Welt besser ...!*

Ein bewährter Lästerverhinderungstipp lautet: Vermeiden Sie in Ihrem Team Grüppchenbildung. Am einfachsten geht das, indem Sie mal mit den einen, mal mit den anderen gemeinsam Pause machen. In der Regel besteht eine Abteilung immer aus mehreren Unterteams, die nach ganz unterschiedlichen Kriterien gebildet werden: die Alten, die Jungen, die Blaumänner, die Anzügler, die Kranken, die Altgedienten, die Techniker, die Modischen, die Kritiker, die Angepassten usw. Halten Sie Kontakt zu möglichst allen Mitgliedern Ihres Bereichs.

*Grüppchenbildung
verhindern!*

Hilfreich finde ich auch die von Martin Wehrle (2005) empfohlene Technik, den lästernden Kollegen ein A4-Blatt nehmen zu lassen und hierauf zwei Spalten anzulegen. Links soll er den Satz vervollständigenden „An meinem Chef (Kollegen XY) passt mir nicht, dass ...“, richtig ausgiebig in seiner eigenen Sprache und gegebenenfalls auf weiteren A4-Blättern ebenso. Rechts daneben soll der Satz ergänzt werden „Stattdessen wünsche ich mir ...“ – so wird die Lästerei-Energie in konstruktive Richtung gelenkt. Die negativen Emotionen werden umgeleitet auf ein positives Ziel.

2-Spalten-Technik

Versuchen Sie, auch in Gesprächen unter Kollegen den Blick aufs Positive zu kultivieren, also die zerstörerische nörgelnde Grundausrichtung abzulegen zugunsten einer salutogenen Haltung.

Salutogen ist:

- Teamsitzungen mit einem Bericht über Gelungenes zu eröffnen
- wenn man über seinen Chef spricht, dies wertschätzend zu tun
- wenn man über Kollegen spricht, dies wertschätzend zu tun
- wenn man über die Kantine spricht, dies wertschätzend zu tun
- (statt zu lästern) einander von den Stärken Dritter zu erzählen
- einander über positive Taten anderer zu berichten
- sich gegenseitig zu verstärken, wenn jemand sich gesund verhält

Achten Sie auch darauf, einzelne Abteilungen, die vielleicht nicht so stark im Aufmerksamkeitsfokus stehen oder innerbetrieblich nicht so angesehen sind (weil sie zum Beispiel wenig mit den Finanzen zu tun haben) einzubeziehen und „aufzuwerten“, beispielsweise die Hauswirtschaftsabteilung oder das Reinigungsteam. Das beinhaltet, dass die Hauswirtschaftsleitung regelmäßig an der Abteilungsleiterrunde teilnimmt. Wichtig ist auch hier – wie immer – dass die oberste Leitung die Leistungen dieser Abteilung würdigt und ihren besonderen Wert für den Betrieb herausstellt; und das nicht in Form einer Einmalaktion, sondern immer wieder. Der Vertrieb wäre nur halb so gut und erfolgreich, wenn er die anderen nicht im Rücken hätte ...

*alle Abteilungen
sind gleich wichtig*

Frauen : Männer

Seien Sie auch aufmerksam in Bezug auf Gender-Aspekte in Ihrem Team. Es gibt nun einmal Unterschiede zwischen den Geschlechtern. Frauen stellen mehr Fragen und wirken auf Männer damit schneller inkompetent. Frauen in statushöheren Positionen versuchen häufig, ihre Autorität herunterzuspielen: Sie möchten ihr Ziel erreichen, ohne hierfür ihre Macht einzusetzen. Aber Bescheidenheit wird im betrieblichen Alltag nicht unbedingt gewürdigt. Man weiß, Gruppen arbeiten dann am besten zusammen und lästern am wenigsten, wenn die Geschlechterzusammensetzung mindestens 1:2 beträgt.

5.4 Bitte, danke und soziale Unterstützung

Es sind, wie Sie schon mehrfach gelesen haben, die vielen kleinen Dinge, die darüber entscheiden, ob sich jemand wertgeschätzt fühlt. Große Gesten wie Geburtstagsgeschenke, für die gesammelt wurde (sofern sie von Herzen gegeben wurden) sind schön. Aber das tägliche Miteinander wird von den kleinen Gesten geprägt. Das fängt an beim „danke!“ für eine Information oder eine erbrachte Leistung. Dieses kleine – schleimverdachtsfreie – Wort drückt aus, dass ich gesehen habe, was der andere getan hat.

Sich zu bedanken für den Einsatz des Kollegen oder der Kollegin ist frei von Schleimverdacht. Wenn man Kinder für ihren Einsatz lobt, hängen sie sich noch mehr in eine Aufgabe hinein, beweisen mehr Spaß und Ausdauer und machen auch größere Fortschritte als wenn man ihnen Eigenschaften bescheinigt wie „du bist aber schlau“. Dass ihr Engagement gesehen und gewürdigt wird (selbst wenn es nicht immer erfolgreich ist), wünschen sich auch Erwachsene in der Arbeitswelt.

*die magischen
5 Buchstaben*

Gleiches gilt für das „bitte“. Es ist eben nicht selbstverständlich, dass ein Kollege etwas für mich tut. Und ich vergebe mir nichts, wenn ich dies durch ein höfliches „bitte“ zum Ausdruck bringe. Diese kleinen Höflichkeitsgesten sollten eigentlich selbstverständlich sein und zum täglichen Umgang dazu gehören. Oft genug wird aber hier als erstes an Wertschätzung „gespart“. Das ist übrigens eine Verhaltensweise, die sich prima auch daheim am Esstisch „üben“ lässt, wenn man denn will („gib mir mal die Butter, bitte!“). Das Klima ändert sich aufgrund dieser kleinen 5-Buchstaben-Worte oft überraschend schnell ins Positive.

Aber natürlich beinhaltet ein wertschätzendes Miteinander noch viel mehr. Man kann einander Aufmerksamkeit, Lächeln, Bestätigung oder anerkennende Worte schenken. Dazu ist man bereit, wenn man glaubt, der andere würde Entsprechendes erwidern (also „zurückschenken“) oder wenn man sich durch andere Menschen oder Ereignisse so reich beschenkt oder dankbar fühlt, dass man auch den Rest der Welt im Überschwang glücklich machen möchte. Soziale Unterstützung gehört ebenfalls dazu.

*großzügig sein mit
„Geschenken“*

Soziale Unterstützung – das heißt unter Kollegen / Kolleginnen:

- einander den Rücken stärken („wir schaffen das!“)
- sich gegenseitig Trost zusprechen („es sind krasse Zeiten!“)
- sich an Erfolge zu erinnern („du hast schon ganz anderes geschafft“)
- einander Fehler zu verzeihen („das kann doch mal passieren“)
- sich vor dem Kunden in Schutz nehmen
- sich vor anderen Hierarchieebenen in Schutz nehmen
- ansprechbar sein, ein offenes Ohr haben
- und natürlich, falls möglich, praktische Hilfe leisten

Soziale Unterstützung ist ein optimaler Belastungspuffer. An den Belastungen selber ändert sich durch sie nichts – aber das subjektive Belastungsempfinden wird durch sie deutlich gemindert. Eine Studie der Bertelsmann-Stiftung ergab, dass soziale Unterstützung durch Vorgesetzte sogar zur Burnout-Prävention geeignet ist. Aber auch, wenn Mitarbeitende sich unter einander soziale Unterstützung schenken, leisten sie damit einen wichtigen Beitrag zum Stressabbau. Genauer gesagt: Der Stress ist zwar noch da, aber er wird nicht mehr als so belastend empfunden. Man traut es sich eher zu, mit den Überlastungen fertig zu werden. Die Ressourcen werden gestärkt, das Klima insgesamt wird verbessert.

*soziale
Unterstützung*

TIPP FÜR SIE

Mit einem Satz wie „Ja, ich weiß, im Moment ist es heftig“ geben Sie Ihren Kollegen kostenlos und quasi auf die Schnelle die Chance zu einer gesundheitsfördernden Mini-Ent-Stressung.