

Ein freundliches Erfordernis

Arbeit, die sich an unseren Bedürfnissen orientiert, ist längst kein Luxus mehr, sondern wesentlich für den geschäftlichen Erfolg. Eine menschenzentrierte Arbeitsweise ist daher ebenso geboten wie ein Gewinn für alle: ein freundliches Erfordernis. Eine Aufmunterung kann uns stärker motivieren als eine Prämie. Der mitgebrachte Kaffee kostet wenig und schlägt dennoch das ermäßigte Verkehrsticket. Anerkennung, selbst in unscheinbaren Formen, sticht meist klassische Belohnungen aus (S. 115). Viele Unternehmen haben das erkannt. Leider lässt sich eine starke Wertschätzungskultur nicht in die Firma hineintragen wie ein Paket. Es braucht Praktiken, die in kleinen Schritten aufzubauen sind. – Erste Ideen und Anregungen dazu finden Sie am Ende dieses und der folgenden Kapitel.

Zwei Aspekte von Wertschätzung

Wertschätzung zeichnet sich durch zwei Dinge aus:

- (1) Wir möchten, dass andere wissen, wer wir sind und worin unsere Arbeit besteht.
- (2) Wir möchten, dass man uns und dem, was wir tun, mit Wohlwollen begegnet.

Beide Aspekte sind notwendig, damit wir uns wertgeschätzt fühlen. Wohlwollen ohne das Bemühen, uns zu verstehen, empfinden wir als oberflächlich und ein Verstehen ohne Wohlwollen wirkt kalt oder manipulativ.

Drei Bedürfnisse, die hinter Feedback stehen

Wertgeschätzt zu werden, ist nur das erste, wenn auch grundlegende von drei Bedürfnissen, um die es bei Feedback geht. Sie

zu verwechseln kann dazu führen, dass wir anderen nicht geben, was sie brauchen. Das zweite Bedürfnis ist das nach **Beurteilung**: Wo genau stehen wir eigentlich? Haben wir die Erwartungen an uns erfüllt? Erledigen wir unsere Arbeit richtig? Wie gut sind wir? – Die Beurteilung ist nicht immer ganz zu trennen von der Wertschätzung. Allerdings erfolgt eine Beurteilung, zumindest idealerweise, nach klaren Maßstäben und richtet unser Handeln nach Leistungsgesichtspunkten aus. Wertschätzung hingegen ist eine wohlwollende Aufmerksamkeit, die sich eher auf die menschlichen Aspekte unseres Verhaltens bezieht. Das dritte Bedürfnis ist das nach **Weiterentwicklung**. Es bezieht sich auf Training, Rat und Hilfe: Wie kann ich mich verbessern? Welches Wissen, welche Methoden helfen mir, meine Aufgabe noch besser zu erledigen? Wie entwickle ich mich weiter?

Wertschätzung kann man lernen

Wertschätzungscompetenz entsteht durch das Zusammenspiel von vier Faktoren: Wissen, Wahrnehmung, Handeln und der richtigen Grundeinstellung. So sollten wir zum Beispiel wissen, wie wir Kritik am besten formulieren (vgl. S. 152 ff.) oder wie wir mit Gefühlen umgehen (S. 155 ff.). Ebenso ist es notwendig, dass wir Verhalten als schätzenswert erkennen, statt es zu ignorieren oder als selbstverständlich abzutun. Das Logbuch (S. 185) hilft Ihnen beim Training dieser Wahrnehmungsfähigkeit. Und dann müssen wir unsere Wertschätzung auch praktisch zum Ausdruck bringen – ob wir dafür nun etwas sagen oder etwas tun (S. 131 f.). Und schließlich werden diese drei Aspekte koordiniert und gestützt von der richtigen Grundeinstellung (S. 19 ff.). – Alle vier Faktoren kann man lernen.

Es gibt so viele Weisen, die eigene Wertschätzung auszudrücken, dass es nicht allzu schwer fallen sollte, sich für den Anfang diejenigen herauszusuchen, die uns am ehesten liegen: danken, unterstützen, zuhören, ansprechbar sein, sich Zeit nehmen, kleine Aufmerksamkeiten, grüßen, loben, gratulieren (S. 117 f.).

DAS KÖNNEN SIE TUN

Hier finden Sie einige allgemeine Hinweise zur Verbesserung einer wertschätzenden Unternehmenskultur. Konkretere Hinweise finden Sie in den folgenden Kapiteln.

1 Dieses Buches bietet Ihnen zunächst eine Vielzahl konkreter Tipps sowie Hintergrundwissen, um Ihre Wertschätzungs-kompetenz zu fördern. Darüber hinaus können Sie mit den regelmäßigen Impulsfragen des Logbuchs diese Inhalte auffrischen und Ihre Aufmerksamkeit gezielt auf einzelne Verbesserungsmöglichkeiten richten. Durch das Führen des Logbuchs selbst trainieren Sie Ihr Bewusstsein und Ihr Gedächtnis für die konkrete Wertschätzungs-praxis. All dies erfordert nur wenig Zeit. Alles weitere kommt mit der Routine, in der sich nach und nach Wahrnehmung, Wissen und Handeln miteinander vernetzen.

2 Veränderung in Unternehmen gelingt meist dann am besten, wenn sich die Praxis kleiner Gruppen auf größere überträgt. Oft geschieht dies durch Vorbildwirkung („Oh! Das wollen wir bei uns aber auch!“). Gehen Sie daher **in kleinen Schritten** vor, drehen Sie an verschiedenen Stellschrauben und finden Sie früh heraus, was für Sie funktioniert. Das heißt zum Beispiel, dass Sie als Erstes auf Personen zugehen könnten, denen Sie besonders vertrauen. Stellen Sie diesen Ihre Absicht vor, Wertschätzung am Arbeitsplatz zu verbessern, und experimentieren Sie gemeinsam mit Praktiken und Übungen aus diesem Buch. Tauschen Sie sich regelmäßig über die Ergebnisse aus. Anschließend können Sie den Personenkreis erweitern. Eine mögliche Technik, die für den Anfang sehr hilfreich ist, heißt *Feedforward* (S. 166).

3 Ermitteln Sie, welche **Art von Feedback** Ihre Kolleg*innen jeweils brauchen. Wollen Sie mehr wertgeschätzt, genauer beurteilt oder stärker gefördert werden? Es stellt bereits eine Form von Wertschätzung dar, sich über die jeweiligen Bedürfnisse offen auszutauschen. Oft genug haben wir selbst oder Mitarbeiter*innen kein ausreichendes Bewusstsein über das, was uns eigentlich fehlt, oder trauen uns nicht, es anzusprechen. Sehr hilfreich kann hier

sein, entsprechende Fragen fest in Personalgespräche aufzunehmen. Mögliche Fragen finden Sie zum Ausdrucken auf berlin-alley.com/praxisbuch-wertschaetzung.

4 Angenommen, Sie schätzen Ihre Kolleg*innen, nehmen deren Beiträge, Auffassungen und Wünsche bewusst und differenziert wahr und empfinden ihnen gegenüber großes Wohlwollen. Wird bereits das dafür ausreichen, dass Ihre Mitarbeitenden sich wertgeschätzt fühlen? Vermutlich nicht. Denn darüber hinaus ist erforderlich, die **eigene Wertschätzung auch auszudrücken**. Das klingt viel selbstverständlicher, als es ist. In vielen Arbeitskontexten gilt noch immer das Prinzip „Nichts gesagt, ist halb gelobt“, das motivational gesehen Unsinn ist. Artikulieren Sie daher regelmäßig, dass Sie die Arbeit, die Bedürfnisse und den Menschen in Ihren Mitarbeitenden sehen (Hinweise zur praktischen Ausführung finden Sie u. a. auf S. 131 ff., 143 ff.).

Wussten Sie schon ...

... dass Paare, die ein Ehetagebuch pflegen, in der Regel auch bessere und längere Beziehungen führen? Warum das so ist? Sie lenken ihr Bewusstsein damit stets auch auf die positiven Beiträge des anderen, die im Alltag sonst leicht von den negativen überblendet werden (S. 69 ff.). Das Gleiche gilt für berufliche Beziehungen. Hier hat ein Wertschätzungslogbuch einen ähnlich positiven Effekt.

WENN SIE MEHR WISSEN MÖCHTEN

Ariely, Dan: *Payoff. The hidden logic that shapes our motivations*, New York 2016 | Hier finden Sie anschauliche Belege dafür, dass **Lob oft mehr motiviert als Geld**.

Beck, Aaron T.: *Love is Never Enough*, New York 1989, S. 245f. | Zum positiven Aspekt von **Ehetagebüchern**.

Carmeli, Abraham u. a.: „Respect as an engine for new ideas. Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams“, in: *Human Relations*, Mai 2015 | Eine der vielen Studien darüber, dass **Wertschätzung unsere Kreativität erhöht**.

Heen, Sheila; Stone, Douglas: *Thanks for the Feedback. The Art and Science of Receiving Feedback Well*, New York 2014 | Hier erfahren Sie mehr über **die Bedürfnisse, die hinter Feedback** stehen, und den erfolgreichen Umgang mit ihnen.

Honneth, Axel: „Integrität und Mißachtung. Grundmotive einer Moral der Anerkennung“, in: *Merkur. Zeitschrift für europäisches Denken* 44 (1990), S. 1043–1054 | Falls Sie an einem **philosophischen Zugang** zum Thema Anerkennung interessiert sind.

Luthans, Fred; Stajkovic, Alexander D.: „Provide Recognition for Performance Improvement“, in: Locke, Edwin, A. (Hg.): *Handbook of Principles of Organizational Behavior*, Chichester 2009, S. 239–253 | Diese Metastudie zeigt, dass Wertschätzung in Form von informeller sozialer Anerkennung **unsere Produktivität um 17–24 % erhöht**.

Siegrist, Johannes: *Soziale Krisen und Gesundheit*, Göttingen 1996 | Eine ausführliche Studie, die u. a. zeigt, dass fehlende oder zu geringe Anerkennung für die eigenen Leistungen auch das Risiko für **Herzinfarkte, Depression und andere psychische Erkrankungen** erhöht.

World Economic Forum: *The Future of Jobs*, 2018, S. VIIIff., im Netz: www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf | Eine ausführliche Prognose der **Kompetenzen der neuen Arbeitswelt**.