



WERTSCHÄTZUNG

Eine Frage der inneren Haltung

Je schwerer die Arbeit, desto wichtiger ist die Wertschätzung: Nur, wer sich gut aufgehoben fühlt, fühlt sich an sein Unternehmen gebunden.

In der Arbeitswelt ist Wertschätzung ein beinahe magischer Begriff: Mal ist sie Motivationsinstrument, mal Führungsprinzip, sie soll beim Chef ansetzen, beim Mitarbeiter ankommen und gefährdet gar den unternehmerischen Erfolg, wenn sie nicht vorhanden ist. Etwas diffus bleibt, wie sie sich zeigt. Lob? Anerkennung? Ein Lächeln? Geld? Und was schätzen wir eigentlich, wenn wir wertschätzen? DEGA-Autorin Susanne Wannags ist diesen Fragen nachgegangen.

Personalführung und -entwicklung ist für Mathias Forster, Geschäftsführer bei Forster Garten- und Landschaftsbau in Alfter ein existenziell wichtiges Thema, da sich daran gut erkennen lässt, wie ernsthaft und wertschätzend im Betrieb gehandelt und kommuniziert wird. Eine für Mitarbeitende spürbare Zufriedenheit und Identifi-

kation mit dem Unternehmen sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren. Dazu gehört mehr als einzelne Gespräche und Meetings.

Im Januar und Februar dieses Jahres hat Mathias Forster Revue passieren lassen, wieviel seiner Zeit er mit welchen Aufgaben verbracht hat. „Mehr als 50 % nahmen Personalthemen in Anspruch:

Feedback- und Entwicklungsgespräche, Jahresgespräche oder Abstimmungen zu Stellenausschreibungen.“ Viel Zeit, die er sich für seine Mitarbeiter und für Personalentwicklung nimmt. „Manchmal habe ich das Gefühl, es ist immer noch zu wenig. Eine Mitarbeiterumfrage im vergangenen Jahr hat gezeigt: Die Zufriedenheit ist hoch und mangelnde

free worker
 Fachhandel für Baumpflege und Seilklettertechnik
 schnell - kompetent - zuverlässig

climb
up high!





Mathias Forster



Georg Höfer

Eine wertschätzende Atmosphäre wirkt sich positiv auf die Mitarbeiter aus.

Wertschätzung nicht das Problem, trotzdem ist da noch Luft nach oben.“

Führung ist Teamsache

In einem Unternehmen mit 120 Mitarbeitenden zu wissen, was welche Person als wertschätzend empfindet, ist eine Herausforderung, die einer alleine nicht meistern kann – und auch nicht muss. Es war daher auch für ihn eine wichtige Erkenntnis, dass Führung besonders gut im Team gelingen kann. Aus diesem Grund hat Forster in seinem Betrieb ein „Fokus-Team“ initiiert, das im Kreis der Führungskräfte Ideen austauscht, gemeinsame (auch wertschätzende) Projekte und Maßnahmen bespricht und sich über die erfolgreiche Umsetzung austauscht.

Aus der Zeit, als er selbst Mitarbeiter war, weiß er zudem, dass Kommunikation nicht alles ist. „Ich habe es früher als wertschätzend empfunden, wenn meine Vorschläge ernstgenommen wurden.“ Entsprechend achtet er im Unternehmen darauf, zuzuhören, wenn seine Leute Optimierungsideen haben. Doch was bei einem Mitarbeiter gut ankommt, ist dem anderen egal, weil der etwas ganz anderes als wertschätzend empfindet. Individuelle Wertschätzung ist also angesagt, damit Zuwendung und Anerkennung beim Empfänger ankommen. „Die hohe Kunst ist, das Bedürfnis nach Anerkennung in einem bestimmten Moment nicht nur zu erkennen, sondern auch entsprechend zu handeln.“

Wertschätzung muss verstanden werden

Das kann Martin Weller vom Team Weller in Beilstein nur unterstreichen. „Jede Art von Wertschätzung ist nutzlos, wenn der Empfänger sie nicht versteht, nicht verstehen will, wenn es für ihn zu wenig ist oder die Anerkennung zu spät kommt. In diesem Fall ist es schwer, wieder einen gemeinsamen Nenner zu finden. Das erfordert von beiden Seiten viel Willen, Zeit und Kraft. Es ist eine Kunst, für jeden Menschen eine angemessene Wertschätzung zu finden. Bei einem Mitarbeiter genügt ein wohlwollendes Nicken, ein anderer braucht ein Gespräch und ein Schulterklopfen, der Dritte macht sich nichts aus Worten, erkennt aber den Wert einer Fortbildung an.“

In unserer DEGA-Blitzumfrage für Juni haben wir nach Wertschätzung im Betrieb gefragt (siehe S. 16). Über den hohen Stellenwert sind sich Unternehmer und Unternehmerinnen einig und auch darüber, wie sich Wertschätzung ausdrücken kann. Grüßen, Bitte und Danke werden da genannt, Lob, zeitnahes Feedback, ehrlicher Respekt, angemessene Bezahlung, Extras im Betrieb, wie kostenlose Getränke, gemeinsame Feiern und Weiterbildungsangebote. Klar ist vielen allerdings auch, dass mehr dazu gehört. „Wertschätzung ist eine Frage der Haltung. Aus unserer Sicht braucht es dazu ein echtes Interesse am Mitarbeitenden als Menschen“, sagt Stefan Böhm von der Blattwerk Gartengestaltung

in Stuttgart. Und Karin Nonnenmann aus Mühlacker-Dürrenz ist überzeugt: „Wer sich selbst wertschätzt, der kann im Alltag gar nicht anders als andere Menschen auch wertzuschätzen. Das drückt er ohne Anstrengung dann in vielen kleinen und großen Gesten aus. Wichtig ist dann auch, dass sich das Gegenüber wertschätzt, um das auch sehen und empfangen zu können.“

An der inneren Haltung arbeiten

Georg Höfer von Höfer Gartenbau in Eggstätt hat die Erfahrung gemacht: „Ich kann meinen Mitarbeitern noch so oft Kaffee auf die Baustelle bringen, die tollsten Betriebsausflüge organisieren und Weihnachtsgeld zahlen: Wenn meine Haltung nicht passt, kommt nichts davon an. Daran arbeite ich deshalb verstärkt. Seitdem geht vieles fast von alleine, was vorher immer zäh und anstrengend war.“ An der eigenen Haltung arbeiten – das hört sich nach einem längeren Prozess an. Etwa zwei Jahre ist es nun her, dass Höfer beschlossen hat, nicht mehr die Umstände für bestimmte Situationen verantwortlich zu machen. „Früher habe ich bei Mitarbeitern häufig gedacht: Geht das nicht schneller? Kann man das nicht besser machen? Sind das denn alles Idioten? Ich hatte ständig die Produktivstunden im Kopf.“ Heute sieht er es anders: „Was bedeutet denn der Mitarbeiter für mich, was wären ich und das Unternehmen ohne ihn? Das sind Menschen, die mir ihre Lebenszeit

schenken. Dieses Geschenk gebe ich an den Kunden weiter. Dafür bekommen sie hier die Chance, sich in einem für sie passenden Umfeld in ihrer Geschwindigkeit zu entwickeln.“

Wertschätzung beginnt bei der eigenen Haltung. Gemeinsam mit einem Dutzend Unternehmern aus unterschiedlichen Branchen nimmt Höfer seit einiger Zeit an einem Coaching teil, das er als „Ausbildung zum Unternehmer“ bezeichnet. Dort hat ihn ein Zitat des österreichischen Neurologen Viktor Frankl beeindruckt: „Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit.“ Das

„Ich kann meinen Mitarbeitern noch so oft Kaffee auf die Baustelle bringen, wenn meine Haltung nicht passt, kommt es nicht an.“

Georg Höfer, Eggstätt

heißt, egal, welchen „Reiz“ wir erleben, egal, was ein anderer zu uns sagt oder was wir wahrnehmen: Wir entscheiden selbst, wie wir damit umgehen.

Spaß an der eigenen Entwicklung

Auf dem Weg dorthin helfen Achtsamkeitsübungen: Meditation, abends in einem Tagebuch erfreuliche Erlebnisse

notieren oder das Positive an ärgerlichen Begebenheiten finden, sich morgens überlegen, wie der Tag werden soll. „Patentrezepte gibt es für mich nicht“, sagt Höfer. Doch durch den verstärkten Blick auf Positives und das Reinhören in sich selbst verändert sich nach und nach etwas. „Ich habe eine Neugier dem Leben und mir selbst gegenüber entwickelt. Ich habe Spaß daran, mich selbst und die Struktur meiner Gedanken zu entdecken und nehme mich nicht mehr so wichtig.“ Das führt letztlich dazu, das, was andere sagen und tun, entspannter zu sehen. Für Höfer geht es nicht mehr um recht haben oder nicht, sondern um verschiedene Wahrheiten, die alle gleichermaßen gültig sind. „Ich sehe mich als Sammler von Wahrheiten. Ich erkenne meine Wahrheit und kann die Wahrheit eines anderen als seine stehen lassen.“ Das klappt nicht immer, aber immer öfter. Es geht letztlich nicht um Perfektion sondern darum, (Selbst-)Bewusstheit zu entwickeln, was man gerade denkt und tut – mit allen Widersprüchen, die sich dabei manchmal auftun. „Es hat lange gedauert, bis ich mir eingestehen konnte, dass es nicht die Gärten sind, die mich antreiben. Trotzdem kann ich einen GaLaBau-Betrieb führen und habe Spaß am Unternehmer-sein.“ Mittlerweile ist Höfer an einem spannenden Punkt angekommen: „Viele Menschen haben ein Ziel, mir ist der Weg wichtiger. Das Ziel dient dann eher als Richtungsweiser und weniger als ein Punkt, an den man unbedingt kommen muss.“

Als Unternehmer kümmert er sich um zwei wichtige Themen: Was ist der

Zweck des Unternehmens und wohin soll es sich entwickeln. Ein Zweck ist, die Potenziale der Menschen zu entfalten, die dort arbeiten. „Ich führe keine Leistungsgespräche mehr, denn die Mitarbeiter sind für mich nicht in erster Linie Leistungserbringer. Es sind Menschen mit Träumen, mit Wünschen und Zielen. Was davon kann ich im Unternehmen erfüllen?“

Vorsicht bei innerer Kündigung

Fehlende Wertschätzung führt letzten Endes dazu, dass Mitarbeiter kündigen – erst innerlich, dann tatsächlich. Andreas Klein* (Name von der Redaktion geändert) ist gelernter Staudengärtner und in einem GaLaBau-Unternehmen angestellt. „Hier geht es wie in vielen Firmen hauptsächlich um Maschinen und Steine.“ Zwar darf er das machen, was er gerne tut, nämlich Grün pflanzen und pflegen, hat jedoch den Eindruck, dass seine Arbeit wenig geschätzt wird. „Ich laufe so nebenher. Es gibt kein festes Pflorgeteam, oft bin ich sogar alleine unterwegs, doch die Menge an Kunden wird immer größer.“ Gerne würde er die Pflege in der Firma anders organisieren. „Die Aufträge müssten besser vorbereitet werden. Mein Chef kann Bauarbeiten planen, kennt sich aber bei Pflanz- und Pflegearbeiten nicht aus. Er weiß nicht, wie lange verschiedene Arbeiten dauern, möchte aber auch keine Planung aus der Hand geben.“ Die Folge: Viele Aufträge sind Überraschungspakete, bei denen das Einzige, was wirklich feststeht, die Adresse ist. „Wie lange Schnittarbeiten dauern, wie lange es dauert,

Das wird wieder

GUT

versprochen!

www.bionero.de

Nachhaltige Schwarzerde mit Pflanzenkohle –

dauerhafte Bodenverbesserung mit Klimaschutzeffekt!



 **bionero**®



Nadine Pötz



Stefanie Zunft

einen Baum zu fällen, wie die Verhältnisse vor Ort sind, das weiß von der Führungsmannschaft niemand.“ Da nur vermutet wird, bekommt Andreas K. immer wieder zu hören, er sei zu langsam und seine Arbeit sei so schwer einzuschätzen. „Ich habe das Gefühl, ich müsse mich rechtfertigen, wie ich die Arbeit erledige.“ Dabei kennt er sich in seiner Materie aus, weiß, wie viel Zeit bestimmte Arbeiten in Anspruch nehmen und könnte mit seiner Erfahrung sogar ein kleines Team leiten. Das ist allerdings fast undenkbar. „Verantwortung wird ungern aus der Hand gegeben.“ Trotz steigender Arbeitsbelastung blieb sein Gehalt jahrelang dasselbe. Erst nachdem er beinahe gekündigt hätte, stieg sein Lohn. In den seltenen Gesprächen mit seinem Chef wird seine Leistung immer wieder hoch gelobt, ein paar Tage später ist alles beim Alten. Was ihn im Augenblick noch hält, ist das hervorragende Verhältnis zu den Kollegen. Wie lange das ausreicht, weiß Andreas K. noch nicht.

Formulieren, was man sich wünscht

Bei solchen Erzählungen wird Nadine Pötz hellhörig. Sie ist seit 2014 als Life- und Businesscoach mit ihrem Büro in Kornwestheim tätig. „In einer direkten Beziehung gibt es zwei Seiten, sodass meine erste Frage an den Arbeitnehmer ist, ob er auch wirklich konkret seine Beobachtungen und Wünsche formulierte. Oftmals erlebe ich, dass Arbeitnehmer sich diese Offenheit nicht (zu)trauen oder davon ausgehen, dass die Füh-

rungskraft wissen muss, was er möchte. Dabei habe ich immer die Wahl, meine Bedürfnisse zu formulieren, auch wenn damit nicht automatisch gesagt ist, dass mein Gegenüber mich so versteht, wie ich es meine.“

Dass dies leichter gesagt als getan ist, weiß Pötz allerdings auch. Sie plädiert dafür, bewusst darauf zu achten, was sich stimmig und machbar anfühlt. „Wenn ich Führungskräfte nach ihren Werten frage, nennen sie oft Offenheit, Ehrlichkeit, Toleranz und viele weitere positiv besetzte Begriffe. Doch kann ich das als Unternehmer, kann ich das als Mensch, tatsächlich alles und ständig leisten? Ist mir bewusst, wie diese Begriffe in meinem unternehmerischen Alltag gelebt werden sollen? Natürlich ist es erstrebenswert, tolerant zu sein. Doch ist dies nicht immer gleichermaßen umsetzbar und da darf, ja, muss es doch möglich sein, aufrichtig zu sagen: Dieses Verhalten kann ich dir gerade nicht bieten.“ Die Frage ist dann, wieso nicht?

Für Pötz ist es elementar, wie Führungskräfte Wertschätzung für sich definieren. Was empfinden sie wirklich als wertschätzend? Wo glauben sie nur, wertschätzend zu sein, weil sie annehmen, dass es genau so zu sein hat? Und wer sagt eigentlich, dass die Werte, die wir schätzen (sollen), immer positiv besetzt sein müssen? Während viele Wertelisten Begriffe enthalten, die gesellschaftlich als erstrebenswert angesehen werden, verwendet Pötz eine Liste, auf der auch Werte wie Macht, Dominanz, Aggression und Profitstreben ihren Platz haben. „Diese Werte würden die wenigsten offen benennen und vielleicht liegt

hier eines der Grundprobleme begraben. Wenn ein Unternehmer möglichst viel Macht haben und Profit machen möchte, ist es in Ordnung, wenn er dies kommuniziert und somit die Mitarbeiter anspricht, die diese Werte ebenso vertreten – unabhängig davon, wie unsere Gesellschaft dazu steht. Vielleicht gäbe es dann mehr Klarheit, weniger Missverständnisse und Krankheitsstände, da allen Beteiligten bewusst ist, auf welche Arbeitsweise sie sich einlassen.“

Pötz verwendet gerne das Zitat der Bürgerrechtlerin Maya Angelou, das für sie das Thema Wertschätzung gut zusammenfasst: „Menschen vergessen, was Du sagst. Menschen vergessen, was Du tust. Doch Menschen vergessen niemals, wie Du sie hast fühlen lassen.“ Dieses „Fühlen“ beginnt bei sich selbst: „Wie sehr schätzt sich ein Mensch selbst? Wie oft be- und verurteilt er das eigene Verhalten?“ Sich seiner selbst bewusst zu werden ist ein essenzieller Schritt, um andere Menschen wertzuschätzen, zu akzeptieren und tolerieren zu können.

„Wenn ein Unternehmer möglichst viel Macht haben und Profit machen möchte, ist es in Ordnung, wenn er die Mitarbeiter anspricht, die diese Werte ebenso vertreten.“

Nadine Pötz, Kornwestheim

Doch wie macht man das? „Grundvoraussetzung ist der Wille, sich ernsthaft mit sich auseinanderzusetzen“, sagt Pötz. „Und der Mensch darf anerkennen, dass dies ein stetiger Prozess und nicht mit ein paar Führungsworkshops erledigt ist.“ Womit fühle ich mich wohl, womit tue ich mich schwer, wie möchte ich als UnternehmerIn sein? Was ist mir (und nicht meinem Vater) wirklich wichtig? Nur wer sich seiner selbst bewusst ist, kann in eine ebenso bewusst gewählte Wertschätzung gehen. Ich kann genauer hinsehen, wenn sich etwas nicht stimmig anfühlt. „So wird es auch möglich, jemanden als Mensch zu akzeptieren und gleichzeitig festzustellen, dass ein

bestimmtes Verhalten nicht zum Betrieb passt“, sagt Pötz. „Und ich kann mich auch in gutem Einvernehmen von Mitarbeitern trennen – und umgekehrt.“

Genau das wird in Unternehmen oft vergessen: ein guter Abschied. „Nicht zuletzt zeigt sich Wertschätzung, wenn jemand auscheckt“, findet Albrecht Bühler aus Nürtingen. In seinem Unternehmen gilt dann der Drei-Stufen-Plan: „Erstens bedanke ich mich bei der Person für ihr Engagement in den vergangenen Jahren. Zweitens sage ich ihr, dass sie jederzeit wiederkommen kann und drittens gibt es ein Abschiedsfest. Wertschätzung ist nicht anstrengend. Sie braucht nur Aufmerksamkeit und etwas Zeit.“

Führungskräfte sind Möglichmacher

Stefanie Zunft begleitet Unternehmer und Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen. Mit der Akademie Zunft in Lünen bietet sie Coachings, Seminare, Workshops und Trainings an. Für die Diplom-Pädagogin ist Wertschätzung „Bestandteil der DNA eines Betriebes. Glaubhaft wird sie nur, wenn das ‚Mindset‘ stimmt. Oft kommen Führungskräfte aus Trainings und werfen die Lobmaschine an – das ist kontraproduktiv.“

In den fast 30 Jahren hat Zunft auch die Veränderungen beim Führungsverständnis miterlebt. „Vor 20, 30 Jahren gab es noch häufig die transaktionale Führung, also Aktion und Reaktion: Der Mitarbeiter arbeitet und ich bezahle ihn dafür. Das ist der transformationalen Führung gewichen. Heute begleiten Führungskräfte die Mitarbeiter bei ihrer Entwicklung und sind sogenannte Enabler, also Möglichmacher.“

Auch sie sagt: Wertschätzung bedeutet, zunächst die eigene Haltung gegenüber Menschen zu prüfen. Und zu ermitteln, was die DNA eines Unternehmens und damit die Unternehmenskultur ausmacht. Wenn Wertschätzung ein Teil der

Unternehmenskultur sein soll, gilt es festzustellen, welche Verhaltensweisen sie unterstützen und welche Verhaltensweisen nicht wertschätzend sind. Das geht weit über kostenlosen Kaffee und Lob hinaus. „Welche Formate gibt es bei uns für den Austausch? Welche Karriere-möglichkeiten eröffnen wir? Wie gehen wir mit älteren Kollegen um? Beschäftigen wir uns mit sozialer Verantwortung?“, sind Fragen, um Klarheit zu schaffen, wo das Unternehmen steht.

In etlichen Handwerksbetrieben stimmen die Werte, und das schon seit Jahrzehnten. Neue Führungsinstrumente und Kommunikationsformate können helfen, eine wertschätzende Haltung zu unterstützen. Da ist zum einen die agile Führung. Dabei geht es darum, Prozesse einzuführen, die es Mitarbeitern ermöglichen, selbstständig und schnell zu Lösungen zu kommen. Das bedeutet etwa, sie stärker in Projekte einzubinden und damit ihr Know-how wertzuschätzen.

Die Fehlerkultur stärken

Die üblichen Jahres- oder Orientierungsgespräche können ergänzt werden durch sogenannte Fuck-up-nights, wie das in Konzernen genannt wird. „Dort berichten vermeintlich erfolgreiche Menschen vom größten Misserfolg ihres Lebens. Der Lerneffekt ist, dass es in Ordnung ist, auch mal zu scheitern. Und dass man das zugeben darf“, sagt Zunft. Das stärkt eine offene Fehlerkultur.

Innerbetriebliche Weiterbildung muss sich nicht auf Auszubildende und die Pflanze der Woche beschränken, sondern kann auch als kommunikatives Event für alle gestaltet werden. Eine Idee sind sogenannte „Learning-Snacks“, die auf einer digitalen Plattform stattfinden. Eigentlich als „Häppchen zum Selbstlernen“ mit kurzen Infos und Filmen gedacht, lässt sich das auch zur gemeinsamen Kommunikation nutzen. „Planen Sie zum Beispiel einmal monatlich

abends ein halbstündigen Online-Termin, in dem es um ein bestimmtes Thema geht“, schlägt Zunft vor. „Führungskräfte sollten dabei sein, die Mitarbeiter können daran teilnehmen, wenn sie Lust haben.“ Den Themen sind dabei keine Grenzen gesetzt. Hier können sich Abteilungen vorstellen, verschiedene Werte beleuchtet oder der Umgang mit Feedback und Kritik diskutiert werden.

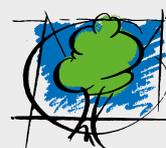
Apropos Feedback und Kritik: Für Zunft ist es auch wertschätzend, einem Arbeitnehmer bei der Vereinbarung eines Gesprächstermins zu sagen, worum es sich handelt. Ist es das Jahres- oder Orientierungsgespräch? Geht es um Feedback, also um ein wertfreies Gespräch? Oder ist es ein Kritikgespräch? „Wenn ich das klar benenne, kann sich der Mitarbeiter darauf vorbereiten.“ Führungskräften rät Zunft, vor einem solchen Gespräch die eigene Haltung zu überprüfen. „Jeder hat bei einem anderen Menschen entweder eine Tendenz zur Strenge, zur Mitte oder zur Milde, je nachdem, wie sich das Verhältnis zu diesem Menschen gestaltet.“ Wer sich bewusst ist, zu welchem Verhalten er tendiert, kann während des Gesprächs gegensteuern und wertschätzend bleiben.

Text: *Susanne Wannags, Kempten*

Bilder: *Forster (1, 2, 3), Privat*

INFORMATION

- ▶ **FRAUPÖTZ**
www.fraupötz.de
- ▶ **Zunft Personalentwicklung**
www.akademie-zunft.de



**Münchner
Baumkletterschule**

Wir bilden deutschlandweit aus!