

wissens

Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung & Collaboration

management

Wechselst du schon oder bleibst du noch? 20

Dokumentenmanagement in Zeiten von New Work:
Was muss ein DMS können? Und was kann es leisten? 29

Mitarbeiter für Sicherheitsthemen begeistern 38

RPA war gestern! 42



Deutschland, deine Servicewüsten: Was (mangelnde)
Kundenorientierung über Führungs- und Changeverhalten verrät 8

Online-Seminare

Alles Wissenswerte rund um Wissensmanagement & Digitalisierung in virtuellen Workshops
www.wissensmanagement.net/events

■ Auf echte Wertschätzung

Einem geflügelten Wort zufolge ist nichts so fair verteilt, wie der Verstand – jeder ist der Meinung, irgendwie schon genug davon zu haben. Ähnlich verhält es sich mit der Wertschätzung. Bei einer Studie der Initiative Kraftwerk Anerkennung [1] waren 81 Prozent der Führungskräfte der Meinung, häufig Anerkennung und Wertschätzung zu erweisen. Das klingt erst einmal gut. Das Problem dabei: In der gleichen Umfrage beurteilten 60 Prozent der Geführten die Wertschätzung ihrer Führungskraft als sehr mäßig.

Beziehungen stärken, Vertrauen vertiefen, Teams entwickeln: Wertschätzung als Basis für Erfolg in Führung & Organisation

In unserer humanistisch geprägten Gesellschaft möchte sich niemand nachsagen lassen, er sei kein Menschenfreund. So positiv das Selbstbild der Führungskräfte aber ist, letztlich entscheidet das Empfinden der Mitarbeiter. Nur wenn diese sich wertschätzend geführt fühlen, halten sie ihrem Unternehmen die Treue und blühen auf. Wo im Verkauf gilt, dass der Köder dem Fisch schmecken muss, gilt im Betrieb, dass die wertschätzende Qualität der Führung vom Mitarbeiter definiert wird. Gut gemeint ist also beileibe nicht gut gemacht. Entscheidend ist, was beim Mitarbeiter ankommt.

Wer seine Mitarbeiter nicht wertschätzt, wird sie verlieren ... und immer seltener Ersatz finden.

Züge und Flüge fallen aus, Restaurants und Bars schließen, wenn der Abend gerade richtig schön wird. Die Wartezeiten für Handwerker und andere Termine werden länger, kleinere Aufträge mitunter nicht mehr angenommen. Der Fachkräftemangel zieht in unseren Alltag ein. Die Stimmung sinkt nicht nur bei den Kunden, sondern auch bei den verbleibenden Mitarbeitern, die völlig überlastet sind. Fehler häufen sich und mit ihnen Reklamationen. Schließlich geht der nächste Kollege. Ein Teufelskreis entsteht, der die Kraft hat, das ganze Unternehmen in den Abgrund zu reißen, wenn er nicht gestoppt wird.

Was es dafür braucht, sind keine oberflächlichen Lippenbekenntnisse oder zweckorientierten Hauruck-Maßnahmen, sondern tiefgehende Änderungen. Es benötigt nicht einfach Anerkennung, nette Worte und mehr Geld, sondern eine menschlich echte und ehrliche Achtung.

Wertschätzung: Die Grundlage starker Beziehungen

Die Frage, was Führung letztlich erfolgreich macht, ist so alt wie die Führung selbst. Ein Erfolgstreiber idealer Führung zieht sich jedoch wie ein roter Faden durch die Suche, nämlich ihre Fähigkeit, gute Beziehungen zu etablieren. Weil es immer Menschen sind, die miteinander arbeiten, konzentrieren sich erfolgreiche Führungskräfte darauf, die Beziehung zu und zwischen ihren Mitarbeitern aufzubauen und so tragfähig wie möglich zu halten. Der Weg dahin ist Wertschätzung. Diese zeichnet sich durch Kontakt auf Augenhöhe aus, der dem Mitarbeiter bewusst als erwachsenen Partner begegnet und nicht als jemandem, den man kontrollieren und bevormunden muss. So banal das klingt, wird es vielerorts immer noch nicht gelebt: Mitarbeiter, die im Privaten Häuser bauen, Ehen schließen, Kinder großziehen, Weltreisen buchen und Autos kaufen, müssen sich im Betrieb für die banalsten Entscheidungen das Okay vom Chef einholen. Das bremst, impliziert Misstrauen und erstickt Agilität im Keim.

Wertschätzung: Der Boden, auf dem Vertrauen gedeiht

Unsere Welt ist durch einen rasanten Wandel geprägt. Um mit dieser Beschleunigung Schritt zu halten, braucht es v.a. eines: Vertrauen. Es beschleunigt Prozesse und Abläufe und ist dadurch der Schmierstoff für gute Geschäfte und nachhaltigen Erfolg. Der renommierte Psychologe Reinhard Haller beschreibt in seinem Bestseller „Das Wunder der Wertschätzung“ sieben Stufen, die den Begriff auszeichnen und sogar über in hinausführen: Aufeinander aufbauend sind das Aufmerksamkeit, Achtsamkeit, Respekt, Anerkennung, Wertschätzung, Vertrauen bis hin zur Liebe.

kommt es an!



Abbildung: Die sieben Stufen der Wertschätzung nach Prof. Dr. Reinhard Haller

Hallers Systematik zeigt, dass Vertrauen nur dann erreicht werden kann, wenn sich zuvor wertschätzend begegnet wird. Wertschätzung achtet jeden Mitarbeiter so wie er ist. Sie begrüßt Unterschiede, wissend, dass sich nicht vorhersagen lässt, aus welchem Teil der Belegschaft der nächste innovative Gedanke kommt. Wertschätzung errichtet über Gender-, Klassen-, Alters-, Zugehörigkeits- & Hierarchiegrenzen hinweg einen psychologisch sicheren Raum, in dem sich jeder angstfrei öffnen und sein Bestes zum Gelingen des großen Ganzen beisteuern kann.

Wertschätzung: Die Basis, die Teams zusammenschweißt

Für die komplexen Herausforderungen der VUCA-Welt braucht es innovative, vielschichtige und disziplinübergreifende Antworten, die selten einzelnen Köpfen entspringen. Im Kern erfolgreicher Teams und Unternehmen stehen Kooperation und Gemeinschaft. Es geht nur miteinander und das Mittel der Wahl ist Sog. Dieser zieht die Gruppe zur gemeinsamen Arbeit hin, während Druck sie auseinandertreibt. Um durch Sog zu führen, müssen die

Mitarbeiter zunächst als Individuen wertgeschätzt und jeder Einzelne dort abgeholt werden, wo er steht. Gerade Letzteres ist mitunter nicht einfach. Wie Untersuchungen des Nextpractice Institutes [2] zeigen, hat sich unsere Gesellschaft in den vergangenen zehn Jahren in verschiedene Wertewelten aufgeteilt, denen zunehmend die gemeinsamen Schnittmengen verloren gehen.

Während z.B. 13 Prozent den Sinn außerhalb der Arbeit suchen, wollen sich zehn Prozent der Mitarbeiter bei der Arbeit selbst verwirklichen. Dass die Interessen und Positionen der beiden Lager durch die tieferliegenden Werte sich teils diametral entgegenstehen, liegt auf der Hand.

Wertschätzende Führung ...

- erkennt diese Unterschiede & trägt ihnen Rechnung.
- erarbeitet Lösungen, die so individuell und verschieden sind wie ihre Mitarbeiter.



Das Buch zum Thema

Christian Bernhardt
Echte Wertschätzung:

Beziehungen stärken. Vertrauen vertiefen. Teams gemeinsam entwickeln.

300 Seiten, 29,95 Euro, ISBN 978-3-86980-666-2, BusinessVillage Verlag 2022