

Online-Veranstaltung „Wertschätzende Führung als Erfolgsgrundlage“

Handout



Wertschätzung/Anerkennung

GRUNDLAGEN WERTSCHÄTZUNG

Wertschätzungsbarometer (nach Häfner, Pinnecker & Hartmann-Pinnecker 2019)

Wertschätzung des Menschen: Die Person als Menschen mit ihren Besonderheiten und individuellen Bedürfnissen wahrnehmen. Fragen dazu:

	JA	NEIN
Kenne ich die Namen aller meiner Mitarbeiter, auch der Auszubildenden und Praktikanten?		
Kenne ich die Geburtstage bzw. habe ich sie notiert?		
Nehme ich wichtige Ereignisse wahr (Hochzeiten, Geburten, Jubiläen etc.)?		
Gibt es dazu Karten/Geschenke o.ä.?		
Weiß ich über die familiäre Situation meiner MA Bescheid?		
Begrüße ich meine MA am Morgen?		
Verabschiede ich mich am Abend?		
Interessiere ich mich für deren Freizeitaktivitäten und Urlaube?		
Nehme ich es wahr, wenn es einem MA einmal nicht so gut geht?		
Weiß ich, welcher MA welche Aufgaben hat?		
Weiß ich, ob MA aktuell Belastungsspitzen haben?		
Kenne ich die Bedürfnisse meiner MA gut?		
Gehe ich auf einzelne Bedürfnisse ein?		
Gehe ich respektvoll mit meinen MA um?		
Halte ich Termine mit meinen MA ein?		
Reagiere ich zeitnah auf deren Anliegen?		
Nehme ich mit ausreichend Zeit für meine MA?		
Habe ich regelmäßige Abstimmungstermine?		
Frage ich regelmäßig nach, wie es meinen MA geht?		
Bin ich immer gut erreichbar für meine MA, wenn diese eine Frage oder ein Anliegen haben?		

Wertschätzung der Leistung – Die Leistungen der MA adäquat anerkennen. Fragen dazu:

	JA	NEIN
Schätze ich die Leistung meiner Mitarbeiter wert?		
Ich spreche den MA gegenüber häufig Anerkennung aus.		
Die Anerkennung ist konkret auf die relevante Leistung formuliert.		
Die Anerkennung ist individuell formuliert.		
Hat die Anerkennung zeitnah stattgefunden?		
Gebe ich meinen MA Raum für eigene Ideen?		
Höre ich mir Ideen offen an?		
Gelingt es mir, meine eigenen Ideen hintenanzustellen?		
Lasse ich auch Ideen zu, auch wenn ich mir bereits eine andere Lösung überlegt habe?		
Wie wertschätzend gehe ich mit Misserfolgen um?		
Gelingt es mir, keine Vorwürfe zu machen, wenn ich mit einem Ergebnis nicht zufrieden bin?		
Analysiere ich konstruktiv mit meinen MA die Situation?		
Gelingt es mir, positive Teilschritte und Strategien trotz Misserfolgen wahrzunehmen?		
Helfe ich meinen MA auf eine selbstverständliche Art und Weise?		
Unterstütze ich, ohne Dankbarkeit einzufordern?		
Gelingt es mir, meine MA zu unterstützen, ohne ihnen dabei alles abzunehmen?		
Zeige ich meine Wertschätzung in der Übergabe von motivierenden Aufgaben?		
Gelingt es mir, interessante, realisierbare und gleichzeitig fordernde Aufgaben zu übergeben?		
Frage ich gut nach der Übergabe von Aufgaben nach, um herauszufinden, welche Erwartungen der MA an mich als Führungskraft hat?		
Gibt in der Teamkultur die Möglichkeit, besondere Leistungen zu ehren?		
Gibt es Rituale der Wertschätzung?		

Wertschätzung zeigen im Allgemeinen:

- ✓ Zeigen von echtem Interesse an der Person des MA
- ✓ Sich selbst eher zurücknehmen, neue Ideen zulassen
- ✓ MA auch mal um Rat bitten (zählt zu den stärksten Formen von Wertschätzung!)
- ✓ Zeit für Gespräche nehmen, in denen ich mich für die Meinungen/Anliegen der MA interessiere
- ✓ Fehlerkultur einführen – Fehler gehören dazu und ohne Fehler keine Innovationen!
- ✓ Ressourcen- und lösungsorientiert führen
- ✓ Keine Dankbarkeit einfordern
- ✓ Mit Vertrauen und positiver Verstärkung führen
- ✓ Hilfe selbstverständlich anbieten

Wertschätzung - Dankbarkeit

- ✓ Sich für KONKRETE Leistungen bedanken („Danke dass Du diesen eng gesteckten Termin eingehalten hast, das war bestimmt nicht einfach“)
- allgemeines „Danke“ wird als Floskel wahrgenommen!
- ✓ Adäquat bedanken
- ständiges, überschwängliches Bedanken wird irgendwann nicht mehr wahr-/ernst genommen
- ✓ Nicht nur die Ergebnisse, sondern auch den Prozess loben!
- ✓ Kein Mittelmaß loben!

Wertschätzung – Feedback geben

- ✓ Ruhige und angenehme Gesprächsatmosphäre
- ✓ Feedbacknehmer direkt ansprechen
- ✓ Feedback immer zeitnah zu einem beobachteten Verhalten
- ✓ Fragen, ob Feedback erwünscht ist
- ✓ Person und Verhalten trennen
- ✓ Konkret bleiben, auf das Verhalten in einer bestimmten Situation beziehen

Und das Ganze regelmäßig!

Wertschätzung – Kritikgespräch führen

Umfassender als Feedback!

- ✓ Positiv beginnen
- ✓ Sachverhalt klar und auf Verhalten bezogen
- ✓ Um Stellungnahme bitten
- ✓ Diskutieren Sie über Ursachen und Folgen des kritisierten Verhaltens
- ✓ Zukünftiges Verhalten vereinbaren
- ✓ Gespräch positiv abschließen
- ✓ Ggf. Folgetermin vereinbaren

Übung: MA wertschätzen

Gehen Sie doch einmal Ihre Mitarbeiter einzeln durch und halten für sich fest,

- was Sie an diesem Mitarbeiter schätzen und welche Stärken er hat,
- was Sie an der Zusammenarbeit mit ihm schätzen,
- was ihn für Sie und Ihren Bereich so wichtig macht,
- was Ihnen besonders gefällt,
- warum Sie stolz sind, dass dieser Mitarbeiter in Ihrem Team ist etc.

Machen Sie dies vor allem auch für Mitarbeiter, die Ihnen eigentlich unsympathisch sind (denn diese liegen meist abgestempelt in einer Schublade. Einer Schublade, die ihnen als Führungskraft den Blick für andere Qualitäten des Mitarbeiters verengt.

Machen Sie dies aber auch für die Mitarbeiter, die Ihnen sowieso schon ganz besonders am Herzen liegen, denn hier neigen viele Führungskräfte dazu, sie als selbstverständlich hinzunehmen.

Was bringt so eine "Übung"?

Sie werden merken, dass durch die wiederholte Durchführung dieser kleinen Übung (bzw. das "Zur-Hand-Nehmen" der Ergebnisse der Übung) Ihre Aufmerksamkeit mit der Zeit und zunächst auch unbewusst in Richtung dieser Aspekte gelenkt wird. Sie werden den Mitarbeiter mit anderen Augen sehen und sich dementsprechend anders ihm gegenüber verhalten.

Und dann besteht eine gute Chance, dass der Mitarbeiter ein "besseres" Gefühl Ihnen gegenüber hat oder entwickelt.

Hier als Übung:

Bitte beurteilen Sie einen MA, den Sie sehr schätzen nach:

- was Sie an diesem Mitarbeiter schätzen und welche Stärken er hat:
- was Sie an der Zusammenarbeit mit ihm schätzen:
- was ihn für Sie und Ihren Bereich so wichtig macht:
- was Ihnen besonders gefällt:
- warum Sie stolz sind, dass dieser Mitarbeiter in Ihrem Team ist etc.:

Bitte beurteilen Sie einen MA, den Sie nicht ganz so sehr schätzen nach:

- was Sie an diesem Mitarbeiter schätzen und welche Stärken er hat:
- was Sie an der Zusammenarbeit mit ihm schätzen:
- was ihn für Sie und Ihren Bereich so wichtig macht:
- was Ihnen besonders gefällt:
- warum Sie stolz sind, dass dieser Mitarbeiter in Ihrem Team ist etc.:

Weiteres wertschätzendes Führungsverhalten:

- Mitarbeiter unterstützen (z. B. Mitarbeiter beraten, fördern; Ansprechpartner bei beruflichen oder privaten Problemen sein)
- Interesse am Wohlbefinden der Mitarbeiter zeigen (z. B. Nachfragen nach Krankheitstagen: „Wie geht es Ihnen? Konnten Sie sich gut auskurieren?“)
- Informationen umfassend und schnell zur Verfügung stellen (z. B. Mitarbeiter unmittelbar über Entscheidungen der Geschäftsleitung informieren, die seine Arbeit betreffen)
- Partizipationsmöglichkeiten schaffen (z. B. Mitarbeiter werden an Entscheidungen beteiligt)
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume ermöglichen (z. B. seinen Arbeitstag selbstständig einteilen zu können, innerhalb eines gewissen Budgets Entscheidungen treffen können)
- Materielle und immaterielle Anerkennung zeigen
- sich um Fairness bemühen (z. B. Leistungsprämien anhand nachvollziehbarer Kriterien)
- sich um Ehrlichkeit bemühen (z. B. realistische Aussagen zu Karriereperspektiven machen)
- Entwicklungsmöglichkeiten besprechen und den Mitarbeiter in seiner Entwicklung fördern
- Rollenklarheit schaffen (z. B. Klärung, welche Aufgaben, Entscheidungsmöglichkeiten und Abstimmungsrituale mit Vorgesetzten zu einer bestimmten Stelle gehören)
- Sinnhaftigkeit der Arbeit im Blick haben (z. B. dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter nicht für den Papierkorb arbeiten)
- Vision und Ziele entwickeln; begeistert über die Vision und Ziele und die damit verbundenen Aufgaben sprechen
- Bereitschaft als Führungskraft zeigen, eigene Interessen hinter die Interessen des Teams zu stellen (z. B. als Führungskraft seinen Urlaub nicht in Arbeitshochphasen des Teams legen)

Eine Führungskraft hat immer eine Vorbildfunktion

Nachgewiesen positive Verhaltensweisen von Führungskräften:

- Führungskräfte, die Stressoren und deren Auswirkungen bei sich nicht ernst/wahr
- Einhaltung von Arbeitsschutzbestimmungen (z. B. das Tragen von Sicherheitsschuhen in bestimmten Bereichen) und anderen gesetzlichen Vorgaben (z. B. Einhaltung von Pausenzeiten gemäß Arbeitszeitgesetz)
- Wahrnehmung von Stressoren und deren Folgen und damit verbundene Ableitung von Maßnahmen
- Nutzung von Gesundheitsangeboten (z. B. Vorsorgeuntersuchungen)
- Ernährungsverhalten
- Bewegungsverhalten
- Aktivitäten zur Regeneration
- Angemessener Konsum von potenziell gefährdenden Substanzen (z. B. Alkohol)