

Übungsblätter Workshop WERTSCHÄTZUNG

1.1. Impulsfragen zur Reflektion

Reflektion des eigenen Führungsverhaltens – Bewusstmachen von Schwächen und Stärken.

Versetzen Sie sich in die Position Ihres Mitarbeitenden und versuchen Sie, die Fragen aus seiner/ihrer Perspektive zu beantworten:

- Wie wertschätzend kommuniziert meine Führungskraft mit mir?

- Wie stark und wodurch fühle ich mich als Mensch wertgeschätzt? Welche konkreten Verhaltensweisen?

- Wie stark und wodurch wird meine Leistung durch die Führungskraft wertgeschätzt? Welche konkreten Verhaltensweisen?

Beantworten Sie die folgenden Fragen aus Ihrer eigenen Perspektive als Mitarbeiter(in), wenn Sie selbst eine(n) Vorgesetzte(n) haben:

- Woran merke ich, dass mir Wertschätzung entgegengebracht wird, in Worten und in Taten?

- Wie stark fühle ich mich als Mensch wertgeschätzt? Wodurch schafft das meine Führungskraft?

- Wie stark fühle ich mich in meiner Leistung wertgeschätzt? Wodurch schafft das meine Führungskraft?

Beantworten Sie die folgenden Fragen dann aus Ihrer eigenen Perspektive als Führungskraft:

- Wie schaffe ich eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung?

- Wie wertschätzend kommuniziere ich als Führungskraft?

- Wie verknüpfen wir Wertschätzung für alle mit differenzierenden Anerkennungsmechanismen?

Die o.g. Impulsfragen können Sie auch an Außenstehende weitergeben, für ein noch gründlicheres Feedback (Führungskräfte/Mitarbeiter):

- ✓ **WICHTIG: Annehmen!**
- ✓ **Nicht rechtfertigen!**
- ✓ **Ruhig zuhören, nicht kommentieren, bedanken.**
- ✓ **Erste Versuche am besten bei Personen, bei denen man sich sicher fühlt.**

1.2. 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 Mitarbeitenden, auch der Auszubildenden und Praktikant*innen?		
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 Mitarbeitenden 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?		

1.3. Fallbeispiele

Fallbeispiel 1

Vertriebsleiter Bernd kommt zufrieden aus einer Besprechung. Letzte Woche hat er seinem Mitarbeiter Leo eine neue Aufgabe übertragen. Aus seiner Sicht ein sehr spannendes Projekt und Leo reagierte sichtlich begeistert darauf. Leider war Leos Umsetzungsidee, die sie eine Woche später besprochen hatten, aus Bernds Sicht viel zu umständlich. Gut, dass Bernd schon immer eine Stärke in der Bearbeitung von Projekten hatte und somit gleich eine Idee parat hatte. So kann er wunderbar als Vorbild fungieren und seinem Kollegen vormachen, wie es funktioniert. Er konnte Leo dann ganz genau erläutern, wie er vorgehen soll. Und Leo? Der muss es einfach nur noch umsetzen!

Leo ist zunächst begeistert. Letzte Woche hat er von seinem Chef Bernd eine neue Aufgabe übertragen bekommen. Er hat sich lange Gedanken gemacht und überlegt, wie er die Aufgabe gut angehen und das Projekt erfolgreich umsetzen kann. Als er gestern seinem Chef seine Ideen dargestellt hat, sagte dieser: „Das ist doch viel zu aufwendig. So geht das nicht. Mach das am besten so ...“ Leo kommt frustriert aus der Besprechung. Hat sein Chef ihm überhaupt richtig zugehört? Hat er seine Idee überhaupt richtig verstanden? Leo merkt, wie seine Freude über das Projekt sinkt und er gar keine richtige Lust hat, sich damit zu beschäftigen.

Wie beurteilen Sie die Situation?

Haben Sie Verbesserungsvorschläge?

Fallbeispiel 2

Nicht schon wieder denkt Bernd. Hatte er mit Leo nicht sehr ausführlich besprochen, wie sie bei dem Kunden vorgehen sollen. Und was jetzt? Leo hat an seiner ursprünglichen Idee festgehalten und was ist passiert? Leo konnte die gewünschte Preisanpassung beim Kunden nicht durchsetzen. Bernd hatte es doch gleich gewusst und antwortet auf die Rückmeldung von Leo: „Ich habe das ja gleich gesagt, dass du das anders machen musst. Das war doch klar, dass das so nichts wird. Du musst besser auf das hören, was ich sage!“ Trotzdem unterstützt er Leo und begleitet ihn beim nächsten Kundenbesuch. Dass Leo distanziert wirkt, kann er nicht verstehen. Schließlich war das offensichtlich Leos Fehler. Da würde er sich von Leo schon mehr Kritikfähigkeit wünschen.

Wie beurteilen Sie die Situation?

Haben Sie Verbesserungsvorschläge?

Fallbeispiel 3

Bei der Rückfahrt vom Kunden reflektieren Leo und Bernd noch einmal den Kundenbesuch. Bernd denkt daran, was alles hätte schief gehen können und sagt: „Gut, dass ich da noch rechtzeitig eingegriffen habe und mit zum Kunden gefahren bin!“. Leo bleibt still neben ihm. „Er könnte mir ruhig etwas dankbarer sein.“, denkt Bernd.

Wie beurteilen Sie die Situation?

Haben Sie Verbesserungsvorschläge?

Fallbeispiel 4

Es sind mittlerweile einige Wochen vergangen. Leo hat eine neue Aufgabe von Bernd übertragen bekommen. Durch die Erfahrungen der letzten Aufgabe ist Leo deutlich verunsichert. Er hat sich erste Gedanken gemacht, hat aber Sorge, in die falsche Richtung zu steuern. Aus diesem Grund entschließt er sich, seine Grundideen erst einmal mit Bernd zu besprechen. Als Leo sein Anliegen vorbringt, antwortet Bernd: „Das ist jetzt ganz schlecht, dass du mit diesem Problem kommst, weil ich ganz wichtige Dinge zu tun habe. Ich erwarte schon, dass du solche Themen eigenverantwortlich bearbeitest. ...Wenn es nicht anders geht, dann nehme ich mir

halt doch die Zeit.“ Leo ist wie vor den Kopf gestoßen. Er stammelt, dass es doch nicht so wichtig sei und verlässt den Raum. Bernd ist etwas verwundert über die Situation, denkt sich aber nichts weiter dabei und ruft den nächsten Kunden an.

Wie beurteilen Sie die Situation?

Haben Sie Verbesserungsvorschläge?

1.4. Praxisteil Wertschätzung

Übung: MA wertschätzen

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

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

Machen Sie dies vor allem auch für Mitarbeitende, 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 Mitarbeitenden verengt.

Machen Sie dies aber auch für die Mitarbeitenden, 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 Mitarbeitenden mit anderen Augen sehen und sich dementsprechend anders ihr/ihm gegenüber verhalten.

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

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

- was Sie an diesem MA schätzen und welche Stärken sie/er hat:

- was Sie an der Zusammenarbeit mit ihr/ihm schätzen:

- was sie/ihn für Sie und Ihren Bereich so wichtig macht:

- was Ihnen besonders gefällt:

- warum Sie stolz sind, dass diese(r) Mitarbeiter(in) in Ihrem Team ist etc.:

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

- was Sie an diesem MA schätzen und welche Stärken sie/er hat:

- was Sie an der Zusammenarbeit mit ihr/ihm schätzen:

- was sie/ihn für Sie und Ihren Bereich so wichtig macht:

- was Ihnen besonders gefällt:

- warum Sie stolz sind, dass diese(r) Mitarbeiter(in) in Ihrem Team ist etc.: