

«Wertschätzung ist ansteckend»

MOTIVATION

Umfragen über Motivation zeigen, dass Wertschätzung der wichtigste Faktor zur Arbeitszufriedenheit ist. Coach und Businesstrainerin Madeleine Duclos zeigt auf, warum dies so ist und wie es gelingt, Mitarbeitende wertschätzend zu führen.



Frau Duclos, Sie plädieren für mehr Wertschätzung in der Führung. Warum?

Plädiert für mehr Wertschätzung am Arbeitsplatz: Madeleine Duclos

Wertschätzung ist ein menschliches Grundbedürfnis. Sie spornt uns an und motiviert uns.

Untersuchungen belegen: Wer wertschätzt wird, hat ein besseres Selbstvertrauen, ist zufriedener und erbringt eine bessere Arbeitsleistung. Bleibt die Wertschätzung aus, sind wir frustriert. Konflikte, innere Kündigungen oder Krankheiten können die Folge sein.

Weshalb fehlt es in der Arbeitswelt an Wertschätzung? Geht sie im Alltag vergessen, oder wissen die Führungskräfte nicht, wie sie damit umgehen sollen?

Beides trifft zu. Insbesondere liegt es daran, dass wir uns nicht gewohnt sind, uns selber wertzuschätzen, weil Bescheidenheit in unserer Gesellschaft einen so hohen Stellenwert hat.

Wer sich aber selber nicht wertschätzt, kann auch andere nicht wertschätzen. Vielfach ist die Angst im Spiel, der andere sei besser. Oder unsere Unart, zuerst immer das Negative zu sehen.

Konkret: Wie können Vorgesetzte ihren Mitarbeitenden Wertschätzung vermitteln?

Auf viele verschiedene Arten. Im Prinzip geht es darum, einer Person zu zeigen, wie wichtig sie ist und wie sehr man das, was sie macht, schätzt. Wertschätzung lässt sich zum Beispiel sprachlich vermitteln: Ich gebe positives Feedback, vermittele ein Lob, sage einfach, was der Betreffende gut gemacht hat. Wertschätzung kann sich aber auch ganz praktisch äussern. Beispielsweise indem ich jemandem eine neue Herausforderung anvertraue oder ihn eine wichtige Präsentation erarbeiten lasse. Und auch sozial lässt sich wertschätzen: Ich lade zu einem Apéro oder einer Partie Golf ein.

die Grenze zum billigen oder beliebigen Kompliment?

Wichtig ist, dass die Wertschätzung echt ist. Sonst wirkt sie sich eher kontraproduktiv aus. Weiter sollte die Anerkennung unbedingt auf die betreffende Person zugeschnitten sein. Nicht alle möchten auf die gleiche Art und Weise wertgeschätzt werden. Dem einen genügt bereits eine aufmunternde Notiz, der andere mag es, vor dem ganzen Plenum gelobt zu werden, der Dritte wiederum ist stolz, im neuen Projekt mitzumachen.

Am Arbeitsplatz gilt es oft, Schwieriges auszutauschen. Wie vereinbaren sich Wertschätzung und Kritik?

Ausgezeichnet. Ein wertschätzendes Klima schafft die Voraussetzung für gute Beziehungen und einen vertrauensvollen Umgang. Auf diesem Boden lässt sich auch einfacher Kritisches anbringen. Wer immer nur kritisiert, schafft ein miserables Klima, denn Kritik hat bekanntlich eine grosse Kraft. Damit die Beziehung nach einer kritischen Äusserung wieder ins Lot kommt, braucht es im Durchschnitt fünf wertschätzende Reaktionen.

Anerkennung und Wertschätzung spielen auch in Ausbildungssituationen eine wichtige Rolle.

Auf jeden Fall. Wertschät-

zung hilft, das Selbstvertrauen zu stärken und unbewusste Fähigkeiten und Kompetenzen bewusst zu machen. Auszubildende tasten sich ans Berufsleben heran, lernen, entdecken Neues, machen Fortschritte, aber auch Fehler. Fehler sind wichtige Lernschritte – auch sie bedürfen der Wertschätzung.

Wertschätzung ist nicht ausschliesslich Chefsache. Was können Mitarbeitende zu einer wertschätzenden Kultur beitragen?

Wertschätzung ist ansteckend: Verhalten sich Vorgesetzte wertschätzend, übernehmen auch die Mitarbeitenden auf lange Sicht gesehen diese Haltung. Das Gleiche funktioniert aber auch umgekehrt. Pflegen die Mitarbeitenden einen wertschätzenden Umgang, beeinflusst dies irgendwann das Verhalten des Chefs. Wertschätzung lohnt sich also, braucht allerdings etwas Geduld, denn nicht alles kommt gleich beim ersten Mal wieder zurück.

INTERVIEW: PETER BRAND

www.flowchange.com



Damit die Beziehung nach einer kritischen Äusserung wieder ins Lot kommt, braucht es fünf wertschätzende Reaktionen.

BILD FOTOLIA

Es geht um Lob und Anerkennung: Wo liegt