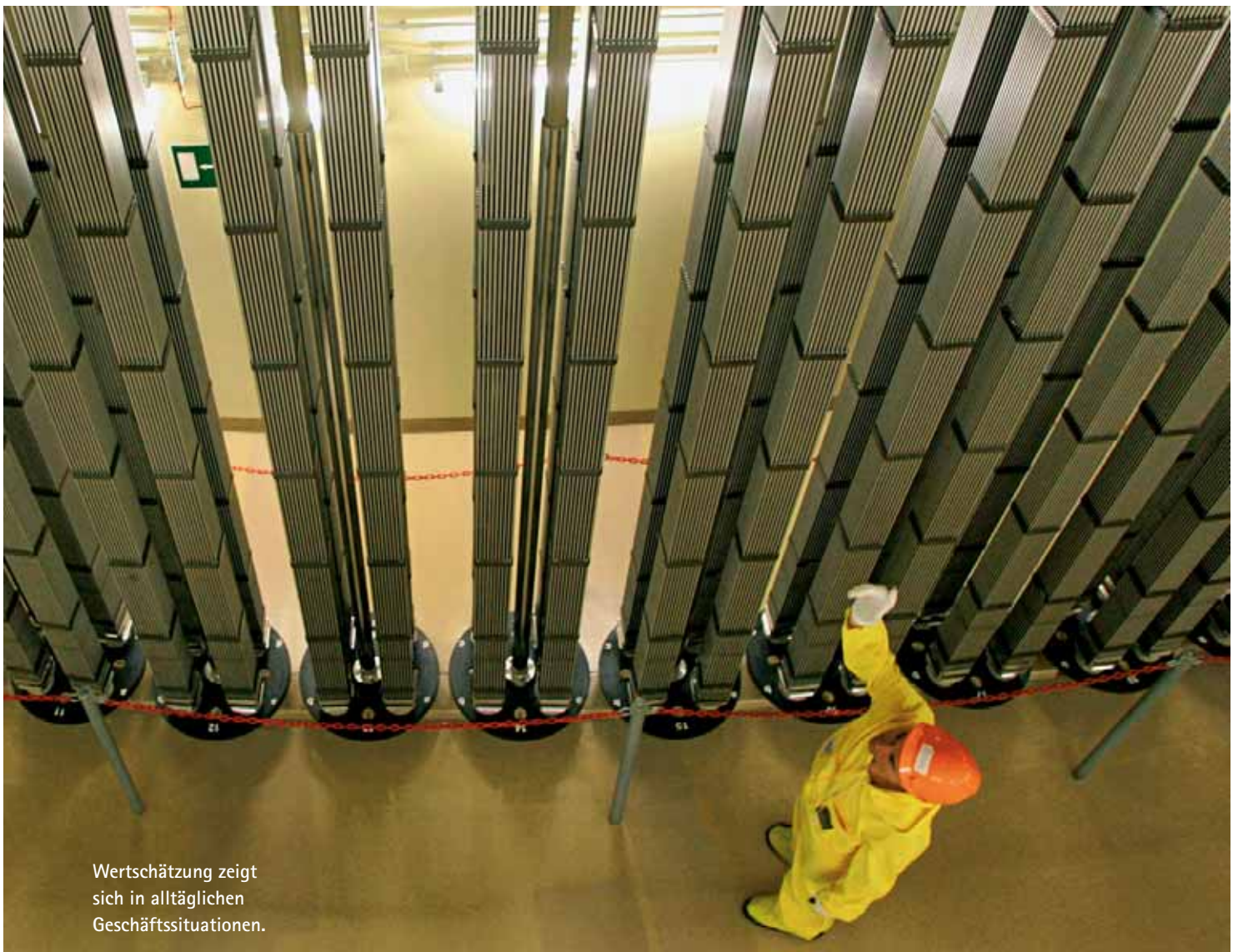


Drei Schritte zur gelebten Wertschätzungskultur:

# Entscheidend für den Fortschritt

Unternehmen profitieren wirtschaftlich von Arbeitnehmern, die sich fair behandelt fühlen. Wertschätzung ist einer der drei Faktoren, die massgeblich zur Fairness beitragen<sup>1</sup>. Eine Kultur der Wertschätzung muss im Unternehmen jedoch konkret gelebt werden. / Von Christian Bodmer\*



Wertschätzung zeigt sich in alltäglichen Geschäftssituationen.

**W**ertschätzung äussert sich darin, dass jemand die Werte und Überzeugungen eines anderen Menschen respektiert. Letztlich zeigt sich Wertschätzung im konkreten Verhalten von Personal gegenüber Arbeitskollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten und Partnern in alltäglichen Geschäftssituationen. Das Prinzip der Fairness wirkt in beide Richtungen: Nicht nur das Unternehmen sollte den Mitarbeitenden Wertschätzung entgegenbringen, sondern umgekehrt auch die Mitarbeitenden dem Unternehmen. Zugegeben, das klingt noch etwas abstrakt. Damit dieser Grundsatz konkret umgesetzt werden kann, sind drei Schritte nötig:

- die Festlegung der Werte und Überzeugungen als wichtige Komponente der Unternehmenskultur (Schritt 1);
- die Operationalisierung der Werte und Überzeugungen als Verhaltensregeln (Schritt 2);
- die Implementierung in Form eines Learning-Loops (Schritt 3) (siehe Abbildung 1).

### Festlegung von Werten und Überzeugungen (Schritt 1)

Der Zusammenhang von Werten und Überzeugungen mit dem menschlichen Verhalten in konkreten Situationen wurde von Gregory Bateson und Robert Dilts untersucht (siehe Abbildung 2). Gemäss diesem Modell bestimmen Werte und Überzeugungen, welche Fähigkeiten ein Mensch erlernt und wie er sich in täglichen Situationen ver-

hält. Der Zusammenhang zwischen Werten und Verhalten zeigt sich exemplarisch am Beispiel von Managern, denen der Wert «persönlicher Erfolg» viel wichtiger ist als der Wert «Gesundheit der Mitarbeiter»: Die Zielerreichung geht in diesem Fall immer vor, und im Extremfall gehen solche Manager auch «über Leichen». In einem (leider realen) Beispiel wurde eine Projektleiterin wegen eines fälligen Termins zu massiven Überstunden «motiviert», obwohl ihr stressbedingt bereits die Haare ausfielen. Werte und Überzeugungen bestimmen nicht nur das Verhalten, sondern auch die Motivation, neue Fähigkeiten und Kompetenzen zu erlernen: Einem Mitarbeiter ist beispielsweise der Wert «Kundenorientierung» wichtig. Weiter ist er davon überzeugt, dass er die Kundenbedürfnisse besser versteht, wenn er genau zuhören kann. In diesem Fall wird er hohes Interesse daran haben, seine Fähigkeiten in den Bereichen Kommunikation, aktives Zuhören etc. zu erweitern und entsprechende Aus- und Weiterbildungen zu besuchen. Der erste Schritt in der Umsetzung einer Wertschätzungskultur besteht darin, die gewünschten

*«Werte und Überzeugungen bestimmen, welche Fähigkeiten ein Mensch erlernt und wie er sich in täglichen Situationen verhält.»*

Werte und Überzeugungen des Unternehmens zu definieren. Dies kann entweder top-down oder bottom-up erfolgen. Der Top-down-Ansatz eignet sich für alle Unternehmen: Die Geschäftsführung bestimmt die Werte und Überzeugungen in Einklang mit der Unternehmensvision und legt diese im Leitbild oder einem «Value Statement» (values = Werte) fest. Anschliessend erfolgt die Verbreitung im Unternehmen durch entsprechende Workshops mit den einzelnen Abteilungen und Teams. Der Bottom-up-Ansatz ist für kleine Unternehmen passend: Hier werden gleich alle Mitarbeitenden in einem Gesamtworkshop integriert.

*Praxistipp:* Wertschätzung beruht wie eingangs erwähnt auf Gegenseitigkeit. Sind die neu definierten Werte und Überzeugungen auch mit denjenigen der Mitarbeiter(innen) kompatibel? Nimmt man als Beispiel den Wert «Mitarbeiterförderung» und die Überzeugung, dass periodische Entwicklungsgespräche dazu einen wichtigen Beitrag leisten, denkt vielleicht die eine oder andere Führungskraft – laut oder insgeheim –: «reine Zeitverschwendung!» Solche Inkompatibilitäten werden in diesem Schritt oft nicht aufgedeckt oder thematisiert.

### Operationalisieren (Schritt 2)

In der Praxis wird häufig der Fall beobachtet, dass alle nach dem Werte-Workshop begeistert sind – und sich nichts ändert. Geht man nämlich ein halbes Jahr später in den Betrieb und fragt nach, was jetzt anders sei, hört man Aussagen wie «der Workshop war super, aber eigentlich hat er wenig Wirkung gezeigt», oder «wissen Sie, nach dem Workshop – er war super! – kamen diese beiden grossen Projekte und da ging das alles ein bisschen vergessen...». Operationalisierung bedeutet, für konkrete Situationen die gewünschten Verhaltensweisen zu spezifizieren und die dazu nötigen Fähigkeiten zu benennen. Ein Unternehmen hat z. B. im Schritt 1 festgelegt: «Durch eine offene und

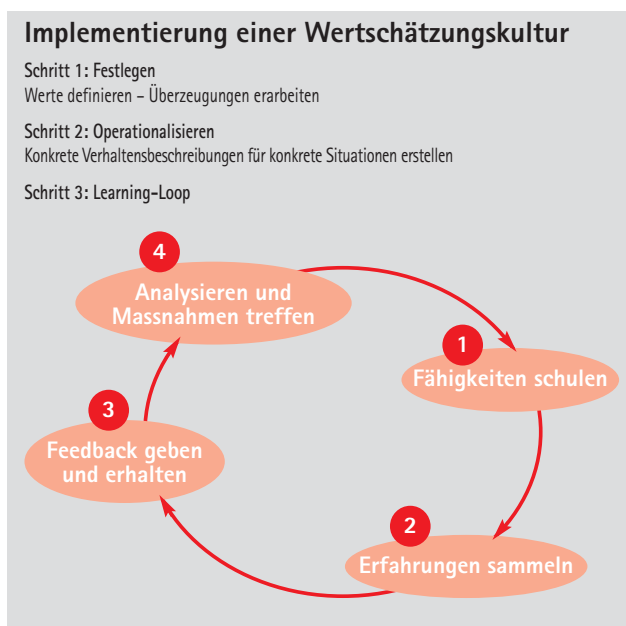


Abb. 1

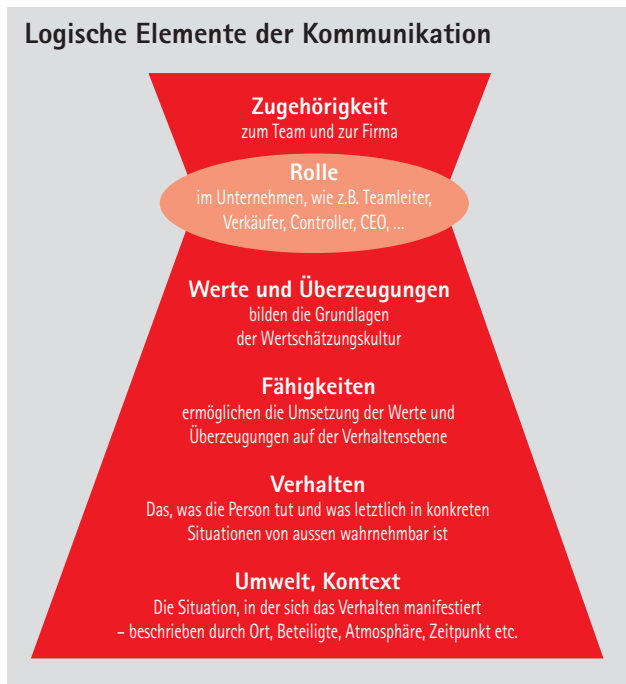


Abb. 2:

transparente Kommunikation sorgen wir für Glaubwürdigkeit.» In dieser Aussage sind die Werte Offenheit, Transparenz und Glaubwürdigkeit verpackt. Die damit verbundene Überzeugung heisst: Wenn man offen und transparent kommuniziert, dann steigt die Glaubwürdigkeit. Doch was bedeutet diese Aussage jetzt für die Kommunikation in der wöchentlichen Teamsitzung montags um acht Uhr? Was bedeutet diese Aussage, wenn ein Mitarbeiter feststellt, dass ein Kollege aus dem Lager etwas entwendet hat? Wenn ein Kunde anfragt, ob ein bestimmter Liefertermin eingehalten werden kann (und man weiss es nicht so genau)? Jetzt gilt es, für konkrete Situationen konkrete Verhaltensweisen gemeinsam zu diskutieren und festzulegen. Die Werte und Überzeugungen bilden dabei die Kriterien,

*«Wertschätzung zeigt sich, indem man die Fortschritte des Einzelnen würdigt.»*

anhand derer die Verhaltensweisen bewertet und überprüft werden können.

*Praxistipp:* Die Operationalisierung ist ein iterativer Prozess. Weil zu Beginn kaum alle möglichen Verhaltens-Situations-Kombinationen analysiert werden können, beschränkt man sich auf die wichtigsten. Der Diskussionsbedarf ist erfahrungsgemäss gross und sinnvoll, denn in den Gesprächen werden unterschiedliche Meinungen angeglichen. In der Praxis hat es sich bewährt, an periodischen Follow-up-



\*Dr. Christian Bodmer ist Geschäftsführer des Instituts für Business-NLP in Cham. (www.business-nlp.ch)

[christian.bodmer@innocoach.ch](mailto:christian.bodmer@innocoach.ch)

Workshops die Operationalisierung zu vertiefen.

### Learning-Loop (Schritt 3)

Der Learning-Loop ist ein einfacher Kreislauf mit vier Elementen:

- Fähigkeiten schulen,
- neues Verhalten umsetzen,
- Feedback geben,
- Massnahmen treffen.

Auch bei korrekt durchgeführter Operationalisierung beobachtet man sehr häufig, dass Führungskräfte und Mitarbeiter in altes Verhalten zurückfallen. Oft fehlt es an den benötigten Fähigkeiten für die neuen Verhaltensweisen. Ist z. B. für Teamsitzungen die Verhaltensweise «bei Vorschlägen konstruktive Kritik äussern» umzusetzen, so sollten die Mitarbeiter auch über die Fähigkeit verfügen, das zu tun! Fähigkeiten müssen vermittelt und trainiert werden, damit sich die gewünschten Verhaltensweisen auch einstellen. Die gelernten Fähigkeiten werden jetzt in konkreten Situationen umgesetzt. Damit diese auch zurückgemeldet werden können, hat es sich bewährt, Kompetenzziele zu formulieren und diese durch die Mitarbeiter selbst überprüfen zu lassen (so genanntes kompetenz- und evidenzbasiertes Coaching). Letztlich bleibt noch die Analyse, in der Lücken aufgedeckt und Massnahmen getroffen werden.

*Praxistipp:* Wertschätzung zeigt sich auch hier, indem man die Fortschritte des einzelnen würdigt und indem von Vorgesetzten und Kollegen Lob und Anerkennung ausgesprochen werden. Der Abgleich zwischen den Wertvorstellungen des Mitarbeiters und denjenigen des Unternehmens ist gerade im Learning-Loop entscheidend für den Fortschritt.

## RÉSUMÉ DE CET ARTICLE

### Comment apprendre l'estime

Dans une entreprise, l'estime se manifeste par le comportement concret du personnel vis-à-vis des collègues de travail, collaborateurs, chefs d'équipe et partenaires lors de situations d'affaires quotidiennes. Le chemin de la culture de l'estime passe par trois phases. Primo, il s'agit de fixer des valeurs et des convictions en tant que composantes importantes de la culture entrepreneuriale. Secundo, lors de situations concrètes, il y a lieu de spécifier les modes comportementaux souhaités et de fixer les capacités nécessaires qui s'y rapportent. Tercio, il y a lieu, dans un cycle d'apprentissage, de cultiver les capacités, c'est-à-dire de mettre en œuvre une nouvelle manière d'agir, de donner du feedback et sur la base de lacunes constatées d'adopter des mesures d'amélioration.

1 siehe Interview mit Johannes Siegrist Seite 14