

Wertschätzung

Pfob / Triskiel / Dageroth

2020

ISBN 978-3-8006-6233-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

der Kantine kurz am Tisch stehen oder nutzen Sie die Gelegenheit, wenn Sie sich auf dem Flur begegnen. Sollte das nicht möglich sein, greifen Sie zum Telefon. Hinterlassen Sie, nachdem Sie die Person telefonisch nicht erreichen konnten, entweder eine handschriftliche, anerkennende Notiz auf dem Schreibtisch oder schreiben Sie eine E-Mail. Weitere indirekte Möglichkeiten, Wertschätzung auszudrücken, sind das Intranet oder der interne Newsletter.²³ Erkundigen Sie sich auch bei Ihren Mitarbeiter*innen, entweder persönlich, in Umfragen oder kleineren *Pulse Surveys* (S. 65), wer für einen bestimmten Beitrag dort namentlich mit einem kleinen Text erwähnt werden sollte.

Danke-Karten

Kennen Sie noch die Belohnungsstempel und -aufkleber aus der Schule? Wofür wir früher Hefte hatten, können wir heute Schreibtische nutzen. Verteilen Sie regelmäßig Lob-, Dankes- oder WOW-Karten, wenn Sie jemanden wertschätzen wollen, aber keine Zeit für ein Gespräch haben. Wenn Sie Ihr Team für erfolgreiche Arbeit wertschätzen wollen, dann heften Sie die Karten an die Pinnwand der Abteilung.

Behind the Scenes Award

Es gibt Mitarbeiter*innen, deren Qualitäten oft nicht direkt messbar sind. Und obwohl das, was sie leisten, meist nicht in der Stellenbeschreibung steht, sind sie unentbehrlich im Team, z. B. weil sie andere unterstützen, motivieren, Menschen zusammenbringen, oder andere Dinge tun, die oft unter dem Radar laufen. Auch diese Menschen haben natürlich ein Bedürfnis nach Wertschätzung. Um dies auszudrücken und den besonderen Status solcher Leistungen zu honorieren, können Sie den *Behind the Scenes Award* verleihen. Dabei handelt es sich um eine Auszeichnung für Menschen, deren

²³ Verzichten Sie hierbei eher auf Rundmails mit Dank an alle Mitarbeitenden. Dieser Wertschätzungsversuch wird allgemein nicht gut aufgenommen, da er zu unspezifisch ist. Und noch ein **grundsätzlicher Hinweis**: Wir erscheinen weniger kooperativ, unhöflicher, verhandeln schlechter und unsere Entschuldigungen klingen weniger glaubhaft, wenn wir Emails schreiben, als wenn wir von Angesicht zu Angesicht kommunizieren.

Arbeit nicht im Vordergrund, sondern hinter den Kulissen geschieht.

Wussten Sie schon ...

Wertschätzung, die wir persönlich überbringen, wirkt stärker auf unsere Mitmenschen als eine E-Mail oder eine Textnachricht. Dies gilt auch für den Erfolg von Anliegen. In einer Studie war die Bitte, an einer Umfrage teilzunehmen, 34 Mal erfolgreicher, wenn sie nicht per E-Mail, sondern von Angesicht zu Angesicht vorgetragen wurde. Zu den Gründen dafür zählt, dass wir Texten aufgrund der fehlenden körperlichen Signale (Mimik, Gestik, Intonation) weniger vertrauen als einer Person, die uns gegenübersteht.

WENN SIE MEHR WISSEN MÖCHTEN

Amabile, Teresa M.; Kramer, Steven J.: *The Progress Principle. Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, New York 2011 | Ein Buch mit vielen praktischen Tipps zur Förderung einer besseren Unternehmenskultur durch die **Hervorhebung von (kleinen) Erfolgen**.

Bohns, Vanessa K.; Roghanizada, M. Mahdi: „Ask in person: You're less persuasive than you think over email“, in: *Journal of Experimental Social Psychology*, 69 (2017), S. 223–226 | Der Artikel belegt, dass persönlicher Kontakt den **Erfolg unserer Anliegen** erhöht.

Dweck, Carol: *Mindset. The New Psychology of Success*, New York 2006 | Dieses Buch macht darauf aufmerksam, wie wichtig die Konzentration auf **Weiterentwicklungsmöglichkeiten und Selbstwirksamkeit** beim Feedbackgeben ist.

Heen, Sheila; Stone, Douglas: *Thanks for the Feedback. The Art and Science of Receiving Feedback Well*, New York 2014 | Ein überaus aufschlussreiches Buch zum konkreten **Umgang mit schwierigen Gesprächen**.

Matyssek, Anne Katrin: *Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur*, Norderstedt 2011 | Ein Buch mit **vielen hilfreichen Tipps für einen wertschätzenden Umgang** im Unternehmen.

Scott, Kim: *Radical Candor*, New York 2017 | Dies ist eins **der besten Bücher über modernes Management**, das wir kennen. Es enthält auch und vor allem viele praktische Tipps zur konkreten Gesprächsführung.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

FEEDBACKGESPRÄCHE

Wie Sie wertschätzend Personalgespräche führen

Feedbackgespräche, auch Personal- oder Mitarbeitergespräche genannt, sind ein wesentlicher Bestandteil unserer Arbeitswelt. Sie gehen über Unterhaltungen im Tagesgeschäft hinaus und dienen einer allgemeineren Orientierung über Leistungen, Prozesse und Bedürfnisse. Sie werden zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden und meist in regelmäßigen Abständen durchgeführt. Im Folgenden haben wir wichtige Grundregeln sowie konkrete Tipps zusammengestellt, die Sie dabei unterstützen, Feedbackgespräche wertschätzend zu führen. Viele der Hinweise gelten auch für weniger formale Unterhaltungen am Arbeitsplatz.

DAS KÖNNEN SIE TUN

1 Bau kein Schloss, bau tausend Zelte

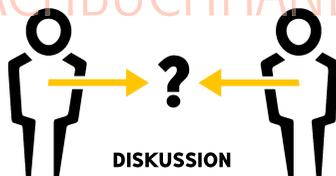
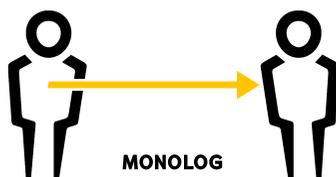
Für Feedbackgespräche gilt wie für Wertschätzung und Feedback im Allgemeinen: Sie sollten möglichst häufig stattfinden. In der neueren Unternehmenskultur etablieren sich daher zunehmend vier feste Gespräche im Jahr, die oft um einen monatlichen und teils sogar wöchentlichen Austausch ergänzt werden, insbesondere für neue Mitarbeiter*innen. Die höhere Frequenz hat eine Vielzahl von Vorteilen. Sie ermöglicht, schneller auf Veränderungen zu reagieren, neue Ideen und Verbesserungsmöglichkeiten zu finden, Teamdynamiken genauer zu verstehen, die Zusammenarbeit zu verbessern und den Informationsfluss zu erhöhen. Außerdem stauen sich vor großen Gesprächen oft auch Ängste und Unsicherheiten, die durch regelmäßiger kleinere Gespräche leichter abgebaut werden. Weiterhin bietet eine höhere Frequenz auch mehr Gelegenheiten zur

Wertschätzung und Motivation, da Sie gründlicher auf persönliche Ziele und Bedürfnisse eingehen können. Und schließlich trainiert ein häufigerer Austausch das Geben und Nehmen von Feedback selbst und stärkt eine Kultur des wechselseitigen Dialogs und der offenen Kommunikation.

2 Führen Sie einen Dialog

Das möglichst rasche Abhaken von Bewertungspunkten, die Angst vor langen Diskussionen und das Bedürfnis, stets die Kontrolle zu behalten, führen in Feedbackgesprächen oft zu *Monologen*. Mitunter entsteht auch ein „Monolog zu zweit“, in dem beide Seiten ihre eigenen Auffassungen verkünden, ohne wirklich aufeinander einzugehen. *Diskussionen* wiederum können ein fruchtbarer Teil von Gesprächen sein. In ihnen versuchen wir zu herauszufinden, wie stichhaltig Behauptungen und welches die besten Argumente sind. Leider tritt in Diskussionen oft auch ihre ursprüngliche Wortbedeutung zutage, die vom lateinischen Wort für „erschüttern“ stammt. Dann versuchen wir, unsere Positionen oder Argumente gegen andere durchzusetzen, um am Ende Recht zu behalten. Dabei kann schnell eine ablehnende, vorwiegend kritische Haltung dominieren, während das Bemühen, die Positionen miteinander zu verbinden, in den Hintergrund gerät. Wenn Diskussionen eskalieren, führen sie meist in einen *Streit*. Dann werden gute Gründe über Bord geworfen und es geht nicht mehr um die Sache selbst: Wir lassen Dampf ab, hören nicht mehr zu und versuchen, unser Gegenüber als Person zu treffen. Solche Konflikte sind bestimmt durch Anschuldigungen, Verteidigungen und starke, negative Gefühle (S. 156 f.). – Die Gesprächsform mit der größten Wertschätzung ist der *Dialog*. Darin dreht es sich nicht darum, jeweils Recht zu behalten, sondern ein gemeinsames Ziel zu erreichen – auch wenn man unterschiedliche Positionen vertritt. Die Leitfrage lautet: „Wie bekommen wir das zusammen hin?“. Kritik, Fehler und abweichende Meinungen ordnen sich der Vorstellung unter, am selben Strang zu ziehen. Dazu ist es oft notwendig, hinter die vordergründigen Positionen und Gefühle zu schauen und Interessen zu finden, die man teilt. Zudem haben solche zugrunde liegenden Bedürfnisse oft den Vorteil, dass sie sich auf unterschiedliche Weise befriedigen lassen, so dass man nicht bei den zunächst formulierten Positionen

stecken bleibt. Grundlage dafür ist aktives Zuhören (S. 85–91). Beim Führen eines Dialogs sollten Sie vor allem zwei Dinge berücksichtigen. Erstens: das Prinzip der *Wechselseitigkeit* – Statusunterschiede spielen keine Rolle bei der Lösung des Problems. Zweitens: Das Prinzip der *Perspektivität* – die eigene Auffassung ist nur eine von vielen möglichen Interpretationen des Sachverhalts. Was das konkret bedeutet, erfahren Sie in den folgenden zwei Punkten.



3 Feedbackbögen wechselseitig gestalten

Viele Unternehmen arbeiten mit Feedbackbögen. Oft enthalten solche Bögen hauptsächlich Selbsteinschätzungsfragen für die Mitarbeitenden, aber nur selten Fragen, mit denen auf das Verhalten der Vorgesetzten eingegangen werden kann. Dieses Missverhältnis kann bereits den Dialog erschweren, bevor ein Gespräch überhaupt stattgefunden hat. – Ein gutes Feedbackgespräch ist aber keine Einbahnstraße. Auch Vorgesetzte brauchen konstruktive Rückmeldung und Wertschätzung. Wir haben einige Fragen zusammengestellt, die Führungskräften helfen, sich selbst einzuschätzen. Benutzen Sie diese zur eigenen Vorbereitung auf das Feedbackgespräch. Wählen Sie zudem einige von diesen Fragen aus und integrieren Sie sie in die Feedbackbögen für Mitarbeitende. Durch den Abgleich ihrer Antworten im Gespräch eröffnen Sie einen Dialog, erfahren Bestätigung oder lernen Verbesserungsmöglichkeiten für eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

- *Verhalte ich mich stets wertschätzend?*
- *Nehme ich mir genug Zeit?*
- *Bei welchen Situationen hätte ich anders handeln können?*
- *Binde ich meine Mitarbeitenden genug in Entscheidungen ein?*
- *Benötigt der*die Mitarbeitende konkrete Hilfestellungen durch mich, um ihre derzeitigen Anforderungen besser erfüllen zu können?*
- *Wo könnte ich mehr Unterstützung anbieten?*
- *Welche Konflikte und Spannungen im Team betreffen mich?*
- *Welche Aufgaben (im Umgang mit Mitarbeitenden) bereiten mir Schwierigkeiten? Wie könnte ich das ändern?*
- *Wo würde ich gern Verantwortung abgeben?*
- *Womit könnte ich die Zusammenarbeit erleichtern?*
- *Worin könnte der*die Mitarbeitende mich unterstützen?*

Vorschläge für komplette Feedbackbögen, die weitere Aspekte wie Weiterentwicklung, Kultur, Zusammenarbeit, Kompetenzen und Bedürfnisse enthalten und die Sie als Grundlage für wertschätzende Personalgespräche nutzen können, finden Sie zum Ausdrucken auf:
🌐 berlin-alley.com/praxisbuch-wertschaetzung.