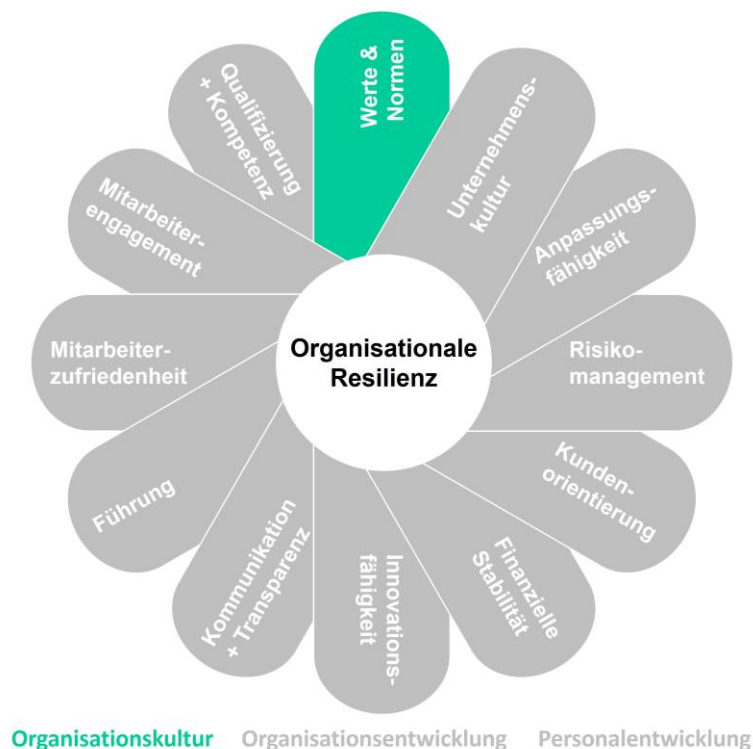


Werkzeug:

Wertschätzungsleitfaden: Kleine Gesten, große Wirkung – Mitarbeitende motivieren und binden durch Wertschätzung



Inhalt

Ziel und Nutzen.....	3
Durchführung und Dauer.....	3
Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden.....	4
Das Werkzeug anwenden	4
Schritt 1 – Reflexion: Wie wurde bisher Wertschätzung „gelebt“?.....	5
Schritt 2 – Vertiefung: Die Stufen der Wertschätzung	7
Schritt 3 – Implementierung planen: Wertschätzen im Unternehmensalltag	9
Entwicklung	10
Impressum	11
Projektbeteiligte	11
Förderung	11

Ziel und Nutzen

Anstatt sich nur auf die Leistung zu konzentrieren, sollten sich die Geschäftsführer*innen und andere leitende Führungskräfte im Unternehmen auf den Wert ihrer Mitarbeitenden als Teammitglieder und Individuen konzentrieren. Im Rahmen der Mitarbeiterwertschätzung wird den Mitarbeitenden aktiv vermittelt, dass sie ein wichtiger Teil des Unternehmens sind. Die Mitarbeiterwertschätzung ist neben der Führung der Mitarbeitenden eines der wichtigsten Instrumente im Rahmen von Unternehmenswerten und -kultur.

Wertschätzung ist mehr als ein Lob für erbrachte Leistungen. Sie bezieht sich vielmehr auf die gesamte Person. Fühlt sich der Beschäftigte an seinem Arbeitsplatz nicht wertgeschätzt, kommt es zu Unzufriedenheit. Die Folgen davon sind Demotivation und mitunter sogar Gedanken über einen Jobwechsel. Zufriedene Mitarbeiter*innen starten hingegen mit Energie in den Tag und verbreiten nicht nur innerhalb des Arbeitsumfeldes einen positiven Eindruck von ihrem Arbeitgeber. Sie bringen neue Ideen ein (s. Innovationen) und unterstützen und helfen sich gegenseitig bei der Arbeit.

Wertschätzung kann sowohl zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden als auch zwischen Mitarbeitenden selbst eine Rolle spielen. Wertschätzung findet im Unternehmenskontext häufig ereignisbezogen statt (außergewöhnliche Leistung, Dienstjubiläum etc.). Die tägliche Wertschätzung hingegen ist deutlich relevanter und hat einen größeren Einfluss auf die Stimmung der Mitarbeitenden.

Das Werkzeug „Wertschätzungsleitfaden: Kleine Gesten, große Wirkung – Mitarbeitende motivieren und binden durch Wertschätzung“ zeigt zunächst auf, welche Situationen von Wertschätzung es im Unternehmenskontext gibt und wie wertschätzende Äußerungen und Gesten in den Unternehmensalltag und in die Führung schrittweise integriert werden können. Das Werkzeug dient der Geschäftsführung als Reflexions- und Handlungsgrundlage für die zukünftige Gestaltung der Wertschätzung der Mitarbeitenden im Unternehmen.

Durchführung und Dauer

Das Durcharbeiten dieses Instruments sollte **maximal 2,5 Stunden** dauern und ggf. jährlich gemacht werden. Wir empfehlen die Umsetzung des Instruments in 3 Schritten:

Schritt 1: Reflexion: Wie wurde bisher Wertschätzung "gelebt"?

Schritt 2: Vertiefung: Die Stufen der Wertschätzung

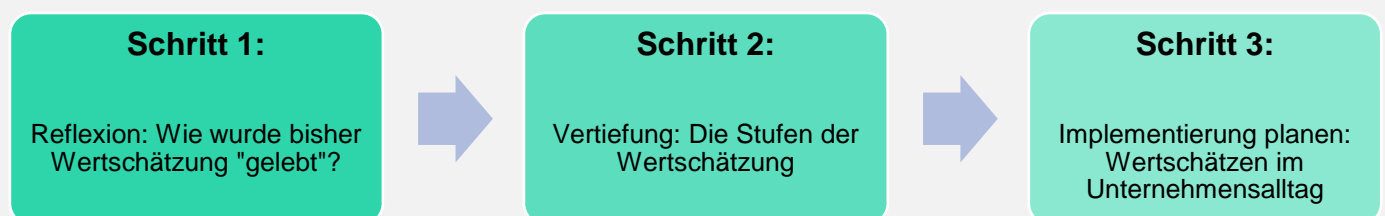
Schritt 3: Implementierung planen: Wertschätzen im Unternehmensalltag

Das Werkzeug kann in folgenden Handlungsfeldern verwendet werden



Das Werkzeug anwenden

Wir empfehlen, die Bearbeitung des Themas: „Wertschätzung“ in den drei schon kurz genannten Schritten umzusetzen:



Schritt 1 – Reflexion: Wie wurde bisher Wertschätzung „gelebt“?

Die in Schritt 1 vorgestellten Situationen für Wertschätzung sollen die vorgeschlagenen Reflexionsfragen im zweiten Teil des ersten Bausteins vorbereiten. Die Bearbeitung der Reflexionsfragen soll durch die Geschäftsführung vorgenommen werden und ist relevant für die Analyse der bisherigen Wertschätzungssituation im Unternehmen.

Situationen für Wertschätzung

Was kann man wertschätzen?

Besondere Leistungen/ Ereignisse - Ereignisbezogene Wertschätzung: positives Feedback/Wertschätzung, welche/s durch ein bestimmtes Ereignis ausgelöst wird

Beispiele:

- ein Arbeitsjubiläum
- das Erreichen eines beruflichen Ziels (z.B. Meisterprüfung, Zusatzqualifizierung)
- eine andere außergewöhnliche Leistung im Unternehmenskontext

Geleistete Arbeit im Rahmen der regulären Arbeit - Regelmäßige Wertschätzung:

Ausdruck der Dankbarkeit für täglich geleistete Arbeit im Rahmen der Arbeitsstelle

Beispiele: Lob und „Danke“ für alltäglich anfallende Aufgaben und Tätigkeiten, insbesondere für Supportfunktionen wie IT, Verwaltung, Veranstaltungsorganisation und Lohnbuchhaltung relevant

Wie kann man Mitarbeitenden gegenüber Wertschätzung zum Ausdruck bringen?

Formelle Wertschätzung – Wertschätzung in formellen Situationen oder über formelle Mittel:

Beispiele:

- Erwähnung in E-Mail-Newslettern
- Würdigung auf Veranstaltungen wie z.B. auf der Weihnachtsfeier
- Finanzielle Anreize/Vergütungen für besondere „Leistungen“

Informelle Wertschätzung

Beispiele:

- kurzes Schulterklopfen
- Lob im Telefonat oder per Mail
- „Danke“ für alltägliche Aufgaben

Reflexion der bisherigen Wertschätzung der Mitarbeitenden im Unternehmen

Beantworten Sie die Fragen stichpunktartig:

- Wann äußern Sie Wertschätzung? (z.B. direkt nachdem ein Auftrag abgeschlossen wurde oder erst am Jahresende)
- In welchen Situationen/zu welchen Anlässen äußern Sie die Wertschätzung Ihren Mitarbeitenden gegenüber?
- Inwieweit ist die geäußerte Wertschätzung konkret? (z.B. Wie genau äußern Sie, was Sie am Beitrag des Mitarbeitenden zum Unternehmen schätzen?)
- Wenn Sie an die letzten drei Monate denken: Wie oft haben Sie es versäumt einen Mitarbeitenden für etwas Relevantes (z.B. eine Weiterentwicklung, eine Weiterbildung, ein Dienstjubiläum) Ihre Wertschätzung auszudrücken?

Schritt 2 – Vertiefung: Die Stufen der Wertschätzung

An dieser Stelle soll ein Stufenmodell erklärt werden, welches eine kleinschrittige Einführung von Wertschätzung in die Kommunikation mit Mitarbeitenden erleichtern kann.

Stufenmodell der Wertschätzung

Das Stufenmodell der Wertschätzung (Zwack & Muraitis 2013) ermöglicht durch die einzelnen Stufen mit handlungsleitenden Ansätzen eine kleinschrittige Annäherung an eine wertschätzende Unternehmenskultur.

Mit dem Umsetzen jeder Stufe erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich Mitarbeitende wertgeschätzt fühlen.

Stufe 1

„Wertschätzungsempfangende“ (Mitarbeitende) werden für ihre eigene Anwesenheit wahrgenommen

Die erste Stufe betrifft das reine Wahrnehmen der Anwesenheit und das Zeigen von Freundlichkeit gegenüber Mitarbeitenden.

Beispiele: höfliches Begrüßen auf dem Firmengelände/auf Baustellen („Guten Tag, Herr Meier“, „Schönen Feierabend, Thomas“, „Danke, Marianne“)

Stufe 2

„Wertschätzungsempfangende“ (Mitarbeitende) werden in ihrer Funktion angesprochen und ernst genommen

Die zweite Stufe betrifft den Wert der Arbeitsleistungen, die geschätzt werden sollen und sowohl durch **Lob als auch durch Kritik** zum Ausdruck gebracht werden sollen. Mitarbeitenden sollen hier in ihrer Funktion für die Organisation und in ihrer professionellen Identität wahrgenommen werden. Es geht um die Formulierung von Lob wie Kritik als Zeichen, dass das Getane einen Wert für die Organisation hat (Lob) oder zumindest einen höheren Wert haben könnte (Kritik). Hierbei sollte Wertschätzung nicht mit Lob oder warmen Worten gleichgesetzt werden. Vielmehr geht es um die Bestätigung der gegenwärtigen und Sicherung der zukünftigen Funktionsfähigkeit des Einzelnen für sein Kollektiv (das Unternehmen, das Team). Es geht darum, den Mitarbeitenden darin zu bestärken, für das Unternehmen einen wertvollen Beitrag zu leisten.

Beispiele: „Gute Arbeit“, „Danke, dass Sie sich darum gekümmert haben“, „Schön, dass Sie das so schnell erledigt haben“, „Ich schätze deine Leistung, aber an dieser Stelle weiß ich, dass du das besser kannst“.

Stufe 3

Mitarbeitende werden als Mensch hinter der Funktion wahrgenommen und angesprochen

Auf der dritten Stufe geht es darum den Mitarbeitenden als Mensch anzusprechen. Niemand in einer Organisation möchte nur die Tür aufgehalten bekommen und möchte nicht mit seinem Nutzen für ein Unternehmen verwechselt werden. Im Zentrum steht hier der persönliche Stil, der berücksichtigt werden will. Diese Stufe berücksichtigt oder nimmt zumindest auch besondere Lebensereignisse, die außerhalb der Arbeit liegen (z.B. Hochzeiten und Geburten, Pflege- und Todesfälle) wahr.

Beispiele: „Damit du deine Familie häufiger sehen kannst, bieten wir dir flexiblere Arbeitszeiten an“ (Tipp: Nehmen Sie sich zu diesem Thema das Werkzeug „Flexible Arbeitszeitgestaltung - Chancen erkennen und nutzen“ zur Hand.)

Schritt 3 – Implementierung planen: Wertschätzen im Unternehmensalltag

Im Baustein 3 soll in einem Handlungsplan angedacht werden, wie einzelne Mitarbeitende in Zukunft auf höheren Stufen wertgeschätzt werden können.

Handlungsplan			
Mitarbeitende Person	Welche Stufe wird bisher adressiert?	Wie kann die nächste Stufe der Wertschätzung erreicht werden?	Bemerkung

Entwicklung

Das Werkzeug „Wertschätzungsleitfaden“ wurde im Rahmen dieses Projektes in Anlehnung an folgende Veröffentlichungen entwickelt: Zwack, M. & Muraitis, A (2013): Wertschätzung im Betrieb: Weshalb sie oft vermisst wird und mögliche Beiträge zu ihrem Zustandekommen. In: J. Schweitzer & U. Bossmann: Systemisches Demografiemanagement. Wie kommt neues zum Älterwerden ins Unternehmen? Springer VS, Wiesbaden. S. 87-104.

Weiterführende Informationen unter:



Impressum

Projektbeteiligte

Gemeinsam führen folgende Partnerorganisationen das Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ durch:



IHK-Projektgesellschaft mbH Ostbrandenburg:

Sandy Morgen, morgen@ihk-projekt.de



IBBF - Vereinigung für Betriebliche Bildungsforschung e.V.:

Dr. Evelyn Schmidt-Meergans, evelyn.schmidt@ibbf.berlin



d-ialogo e.K.:

Hans-Jürgen Dorr, dorr@d-ialogo.de

Förderung

Das INQA-Experimentierraum-Projekt „HandWerkZeug für Klein- und Kleinstunternehmen“ wird über einen Zeitraum von zwei Jahren im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) sowie der Richtlinie „Unternehmen und Verwaltungen der Zukunft: INQA-Experimentierräume“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert sowie durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

