



WHITEPAPER

Aktuelles Expertenwissen in konzentrierter Form

Wirkungsvolle Wertschätzung Summe aus Anerkennung, Lob und Wertschätzung

WAS DU LERNEN KANNST

Was ist der Unterschied zwischen Anerkennung, Lob und Wertschätzung?

Welchen Nutzen hat wirkungsvolle Wertschätzung?

Wie setzt ihr Wertschätzung sinnvoll ein?

Wie können ihr wirkungsvolle Wertschätzung etablieren?

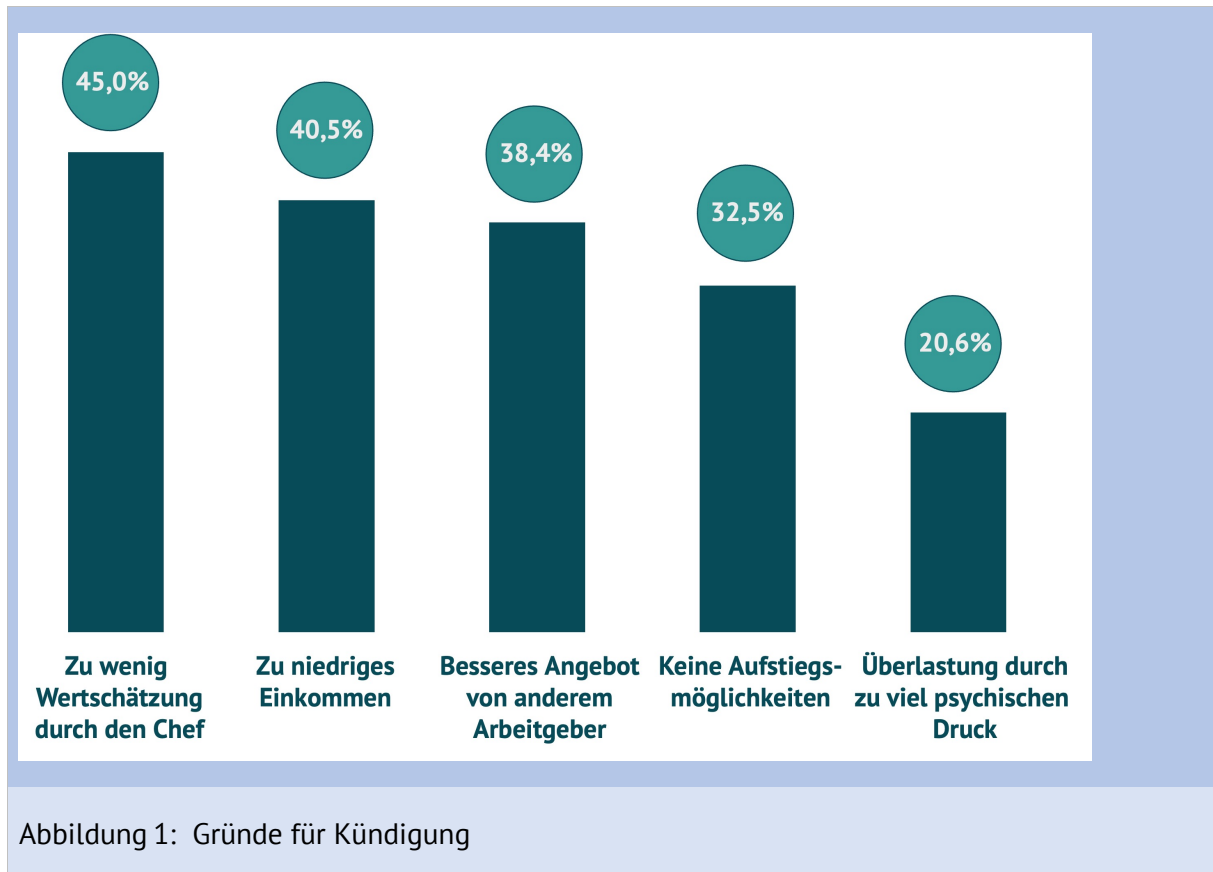
Autor: Jörg Wolter

Lesezeit: 15 Minuten

Weitere Whitepaper unter www.vertrauen-fuehrt.de

Einleitung

Eine aktuelle Studie von COMPENSATION PARTNER befragte Mitarbeiterinnen nach ihren Beweggründen für eine Kündigung (siehe **Abbildung 1**). Als Hauptgrund nannten die Befragten die zu geringe Wertschätzung durch die direkte Führungskraft.



Die 2021 erstellte Studie „Ich pflege wieder, wenn ...“ stellte die Frage, unter welchen Bedingungen ausgestiegene Pflegekräfte in ihren Beruf zurückkehren und Teilzeitkräfte ihre Stunden erhöhen würden. Die Ergebnisse zeigen die wichtigsten Bedingungen für einen Wiedereinstieg oder eine Stundenerhöhung:

1. Mehr Zeit für eine qualitativ hochwertige Pflege durch eine bedarfsgerechte Personalbemessung
2. Eine angemessene Bezahlung, die insbesondere Fort- und Weiterbildungen anerkennt
3. Ein wertschätzender und respektvoller Umgang von Vorgesetzten, Kollegialität und Augenhöhe gegenüber der Ärzteschaft

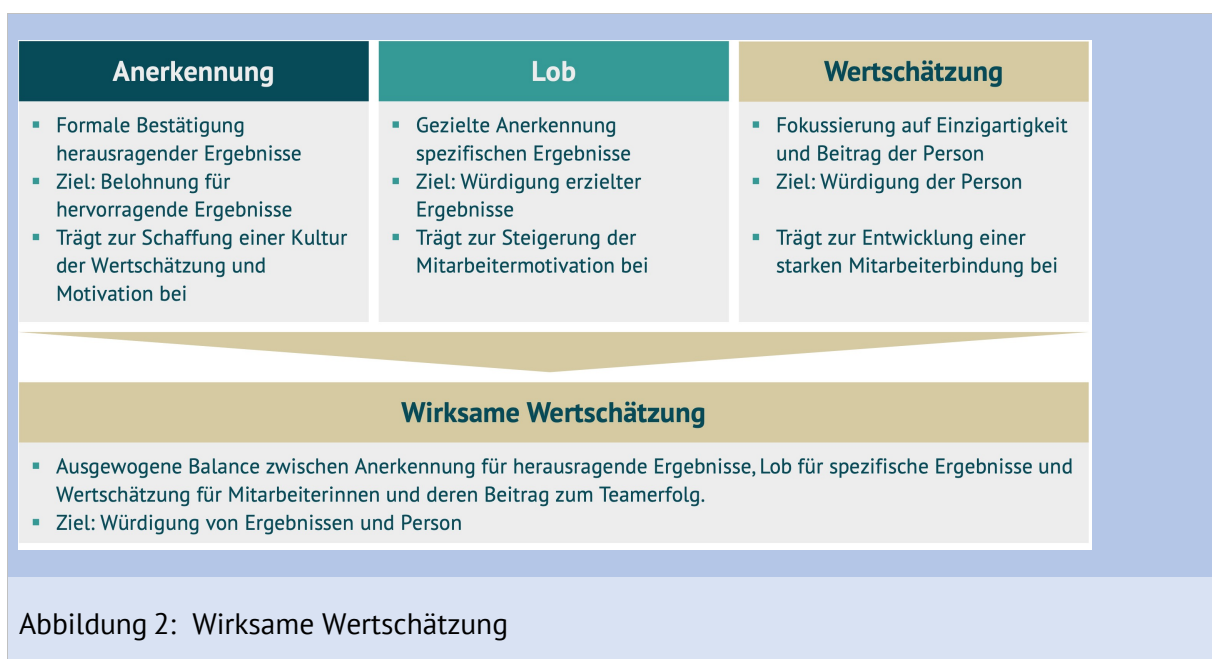
Während die beiden erstgenannten Punkte insbesondere Änderungen der politischen Rahmenbedingungen erfordern, ist wirkungsvolle Wertschätzung ein effizientes und wirksames Führungsinstrument.

Nachfolgend möchte ich mich auf Wertschätzung durch die Führungskraft und das Team fokussieren. Wertschätzung im Sinne strukturell wirksamer Maßnahmen, z.B. gerechte Entlohnung, gesundes Arbeitsumfeld, Mitspracherechte oder Diversity-Themen werden an dieser Stelle nicht betrachtet.

Was ist wirksame Wertschätzung?

Wertschätzung, Lob und Anerkennung sind keine Synonyme.

Alle drei Begriffe haben grundlegend unterschiedliche Konzepte und Wirkungen. Die Ausgewogenheit führt mich zum Konzept der wirksamen Wertschätzung, welche die Interessen von Mitarbeiterinnen und Unternehmen gleichermaßen berücksichtigt (siehe **Abbildung 2**).



Wirksame Wertschätzung ist die ausgewogene Balance zwischen Anerkennung, Lob und Wertschätzung. Dieser Ansatz stellt sicher, dass sowohl Ergebnisse als die Mitarbeiterinnen direkt gewürdigt werden.

Wirksame Wertschätzung hat viele Gesichter! Einige Beispiele gefällig?

- **Dankesworte** für die geleistete Arbeit, z.B. nach einer schwierigen Schicht oder nach besonders guter Pflege eines Patienten, können viel bewirken.
- **Dankeskarten übergeben** z.B. „Tollster Kollege“, „Wenn ich mit dir arbeite, fühlt sich der Tag nur halb so lang an!“
- **Individuelle Weiterbildungsangebote**, die den persönlichen Interessen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen entsprechen.
- **Flexibilität bei der Dienstplanung**, welche die familiären Verpflichtungen oder persönliche Vorlieben berücksichtigen

- **Ein offenes Ohr** für persönliche Anliegen z.B. bei Stress und Angebote zur Begleitung des Anliegens z.B. Coaching.
- **Materielle Anerkennung** durch kleine Geschenke, Boni oder Gutscheine, die den Mitarbeiterinnen zeigen, dass ihre Arbeit geschätzt wird.
- **Regelmäßiges und konstruktives Feedback**, das sowohl Lob als auch Verbesserungsvorschläge enthält, um die persönliche und berufliche Weiterentwicklung zu fördern.
- **Organisation von gemeinsamen Feiern oder Teambuilding-Aktivitäten**, um den Zusammenhalt im Team zu stärken.
- **Anerkennung in der Öffentlichkeit** z.B. durch Hervorhebung besonderer Leistungen in internen oder externen Publikationen, wie Newsletter oder auf der Website der Pflegeeinrichtung.
- **Einbeziehung der Mitarbeiterinnen bei wichtigen Entscheidungen**, die ihre Arbeit betreffen, um deren Meinung und Erfahrung zu würdigen.
- **Gesundheitsfördernde Maßnahmen** z.B. Angebote wie Massagen, Fitnesskurse oder ein gesunder Arbeitsplatz, die das Wohlbefinden und die Gesundheit der Mitarbeiterinnen fördern.
- ... und was sind eure Ideen?

Was ist der Nutzen wirksamer Wertschätzung?

Wirksame Wertschätzung als direktes Führungsinstrument bietet zahlreiche Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiterinnen:

- **Erhöhte Motivation und Engagement:** Wertschätzung führt dazu, dass sich Mitarbeiterinnen wertgeschätzt und anerkannt fühlen. Dies steigert ihre Motivation und ihr Engagement für ihre Arbeit, da sie wissen, dass ihre Beiträge geschätzt werden.
- **Verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit:** Wenn Mitarbeiterinnen sich wertgeschätzt fühlen, steigt ihre allgemeine Zufriedenheit mit ihrem Arbeitsplatz. Dies führt zu einem positiveren Arbeitsumfeld und reduziert die Fluktuation.
- **Stärkere Loyalität und Bindung:** Mitarbeiterinnen, die regelmäßig Anerkennung und Wertschätzung erfahren, entwickeln eine stärkere Bindung zum Unternehmen und sind loyaler gegenüber der Führungskraft und der Organisation.
- **Erhöhte Produktivität:** Wertschätzung kann zu einer Steigerung der Produktivität führen, da sich Mitarbeiterinnen stärker motiviert fühlen, ihr Bestes zu geben und effektivere Ergebnisse zu erzielen.
- **Förderung eines positiven Arbeitsklimas:** Ein Umfeld, in dem Wertschätzung praktiziert wird, fördert ein positives und unterstützendes Arbeitsklima. Dies erleichtert die Zusammenarbeit und führt zu einem harmonischeren und effizienteren Team.

Wirksame Wertschätzung ist eine Grundhaltung. Sie schafft eine Ausgewogenheit durch die Sicht auf die Stärken und den Beitrag der einzelnen Mitarbeiterinnen sowie die erzielten Ergebnisse. Somit unterstützt wirksame Wertschätzung individuelles Wachstum sowie das Wachstum des Unternehmens.

Dein Leitsatz könnte lauten: „Wirksame Wertschätzung kommt von wertvoll!“

Wie setze ich Wertschätzung richtig ein?

Damit Anerkennung, Lob und Wertschätzung wirksam sind, gibt es einige Punkte zu beachten:

- **WANN:** Finde den richtigen Moment zum Einsatz von wirksamer Wertschätzung. Einerseits sollten Rückmeldungen zeitnah erfolgen, andererseits sollte ein Feedback nicht zwischen „Tür und Angel“ hinterhergerufen werden. Auch entfaltet positives Feedback eine höhere Wirkung, wenn die Kolleginnen dieses ebenfalls wahrnehmen.
- **WER:** Möchtest du einer Person oder dem Team eine Rückmeldung geben? Bei einer Person beachte die individuellen Bedürfnisse und Vorlieben. Eine Mitarbeiterin, die z.B. private Geldsorgen hat, freut sich über eine Sonderzahlung wahrscheinlich mehr als über einen Sachgegenstand. Eine Teamleistung kannst du z.B. durch eine gemeinsame Veranstaltung würdigen.
- **WAS:** Sage immer klar und konkret, was dir gefallen hat. Sorge dafür, dass deine Wertschätzung in angemessenem Verhältnis zur Leistung oder Handlung steht. Vermeide es, nur des Lobes willen zu loben. Du wirst durchschaut.
- **WIE:** Deine wirksame Wertschätzung sollte immer als ehrlich wahrgenommen und emotional spürbar sein.
- **WO und WANN:** Erläutere wo und wann dir etwas aufgefallen ist. Stelle immer einen klaren Bezug her.
- **WARUM:** Zeige auf, warum dir das Verhalten oder das Ergebnis gefallen haben. Welchen Beitrag leisten diese zum Teamerfolg? Ermuntere die Mitarbeiterin oder das Gesamtteam das WAS beizubehalten oder ggf. auszubauen.

Wirksame Wertschätzung ist keine Einbahnstraße. Auch Führungskräfte brauchen Anerkennung, Lob und Wertschätzung. Schaffe eine Kultur, in der dies ebenfalls stattfindet. Lobe deine Chefin, lobe deine Führungskollegin und berichte in deinem Team davon. Probiere es aus und lass dich überraschen!

Wie kann ich wirksame Wertschätzung etablieren?

Willst du wirksame Wertschätzung in deinem Team etablieren, erfordert dies Aufmerksamkeit und Kontinuität. Einige Maßnahmen begünstigen diesen Prozess:

- **Selbstwertschätzung:** Wertschätzung beginnt immer bei der eigenen Person. Je wertschätzender du dir selbst gegenüber bist, desto mehr Wertschätzung wirst du nach außen geben und erhalten.
- **Vorbild sein:** Als Führungskraft musst du selbst ein gutes Beispiel für Wertschätzung, Respekt und Zusammenarbeit sein. Gelingt dir wirksame

Wertschätzung, so fühlen sich auch deine Teammitglieder motiviert und werden ermutigt diese zu leben.

- **„Ich brauche keine Anerkennung.“**: Streiche diese Bemerkung. Jeder Mensch braucht Anerkennung für seine Erfolge und sein Engagement. Achte auf die Ausgewogenheit innerhalb des Teams. Studien belegen, dass langjährige Mitarbeiterinnen gerne vergessen werden.
- **Kritik und Wertschätzung**: Beide Pole sind wirksame Führungsinstrumente. Erst die Anwendung beider Techniken ermöglicht persönliches Wachstum. Achte auch hier auf die Ausgewogenheit.
- **Üben, üben, üben**: Nutze verschiedene Formate und Gelegenheiten, um Anerkennung, Lob und Wertschätzung zu praktizieren. Fühlt es sich vielleicht anfangs noch etwas fremd an, wird die Wirkung und das zukünftige Handeln deines Gegenübers dich vom Resultat überzeugen.
-

Praxisbeispiel

In meinen wöchentlich stattfindenden Statusmeetings gab es die festen Rubriken „Lob der Woche“ und „Fehler der Woche“. So wurden jede Woche die Werte Wertschätzung und Fehlerfreundlichkeit „trainiert“.

Reflexion

Wie gut nutzen du und dein Team die Prinzipien der wirksamen Wertschätzung?
Beantworte folgende Fragen:

- Sind dir und deinem Team die unterschiedlichen Wirkungen von Anerkennung, Lob und Wertschätzung bewusst?
- Ist die zeitliche, mengenmäßige und personelle Verteilung von Feedback, Anerkennung, Lob und Wertschätzung in deinem Team ausgewogen?
- Wie ist Wertschätzung in der Teamkultur integriert? Wie zeigt sich das?
- Welche formalen Anerkennungen gibt es in deinem Team für herausragende Leistungen?
- Erfährst du selbst Wertschätzung als Führungskraft? Wenn nicht, was könnten die Ursachen sein?
- Was glaubt du: Kann man zu viel loben und wertschätzen?

Literatur

Klarheit und Wertschätzung in der Führung: Ein Leitfaden für Vorgesetzte und Führungskräfte in Unternehmen und Organisationen, Gerald Massini
ISBN-10: 3658233524

ChatGPT in der Führung - Wertschätzend führen mit Hilfe der Künstlichen Intelligenz:
50 Tipps für die innovative Führungskraft - inklusive 150 Prompts, Dr. Roman Fessler
ISBN-10: 390339095X

Elektronische Medien und Internetbeiträge

Blogbeitrag von Stephanie Schlüter: So schaffst du den Spagat zwischen Vertrauen und Kontrolle

<https://stephanie-schlueter.com/vertrauen-und-kontrolle/>