

Die Malerzeitschrift 05/2019

Mappe

Wissen wie's geht –
wissen was kommt

IM BRENNPUNKT
**MEISTER-
PFLICHT**
WELCHEN WERT HAT
DAS HANDWERK?

■ **Leitsysteme**
Funktion und Ästhetik

Mit Schablonen und Beschriftungstechnik Markierungen im öffentlichen Raum planen und ausführen

■ **Wärmedämmung**
Clevere Kugeln

Mikrohohlglaskugeln ermöglichen eine neue, spritzbare Form der Wärmedämmung

■ **Trends & Chancen**
Respekt bitte!

In Zeiten von Hatespeech und Shitstorms ist wertschätzender Umgang wieder gefragt



Bodentrends

Neue Beläge und Optiken erweitern den Gestaltungsraum

→ GESELLSCHAFT Jeder sehnt sich nach Anerkennung und Wertschätzung und doch herrscht in unserer Gesellschaft häufig ein eher abwertender Umgangston. Insbesondere in sozialen Netzwerken nehmen negative Kommentare zu. Das ruft eine Gegenbewegung hervor, Wertschätzung liegt wieder im Trend.

Malergesellin Maria M. ist stolz: Kunden, bei denen sie gerade das Wohnzimmer neu gestrichen hat, waren voll des Lobes für sie und ihre Arbeit. Genauso wichtig ist der jungen Frau auch das Feedback ihres Chefs und Ausbilders, Malermeister Tüpfel. Der hält große Stücke auf seine Gesellin. In seinem Betrieb werden alle Mitarbeiter, auch die Kunden wertgeschätzt, denn der Betriebsinhaber weiß, dass Wertschätzung ein zentrales Be-

dürfnis aller Menschen ist – im Job genauso wie im Privatleben. Menschen wollen gesehen und anerkannt – eben wertgeschätzt – werden. Denn »Wertschätzung betrifft einen Menschen als Ganzes, sein Wesen. Sie ist eher unabhängig von Taten oder Leistung, auch wenn solche die subjektive Einschätzung über eine Person und damit die Wertschätzung beeinflussen«, so die Definition bei Wikipedia. Wertschätzung macht glücklich.

Wertschätzung ist die Gegenbewegung oder der Ausgleich zu den zunehmend negativen Haltungen und Kommentaren, zu Shitstorms, Mobbing und fehlender Anerkennung – nicht nur im Social Media-Bereich, auch im realen Leben. Wertschätzung liegt im Trend, das zeigt die Vielzahl an Büchern zum Thema: Allein bei Amazon sind unter dem Stichwort »Wertschätzung« 6.000 Bücher gelistet. Darunter ein Buch von Anselm Grün »Wertschätzung. Die inspirierende Kraft der gegenseitigen Achtung«. Oder das Buch »Wunderwaffe Wertschätzung« von ZDF-Moderator Tim Niedernolte. Darin beleuchtet der Journalist das Thema in vielen Facetten und Mutmachenden Beispielen, denn »Wertschätzung

ist eine große Kraft, die unsere Beziehungen, unseren Alltag, ja sogar ganze Unternehmen zum Positiven verändern kann«, so die Buchbeschreibung.

Wertschätzung gründet auf der inneren Haltung Sie ist verbunden mit Respekt, Wohlwollen und drückt sich aus in Zugewandtheit, Aufmerksamkeit und Freundlichkeit, so die Wikipedia-Autoren weiter. Wertschätzung geht einher mit Empathie und Achtsamkeit. Um Emotionen, Motive und Bedürfnisse anderer Menschen zu erkennen und zu verstehen – und um danach zu handeln – ist ein hoher Grad an Empathie erforderlich.

Jochen Mai, Gründer und Chefredakteur der Karrierebibel weiß: »Stillschweigende Wertschätzung gibt es nicht. Sie muss immer gezeigt werden. Wer glaubt, Menschen wüssten schon von selbst, dass Sie wertgeschätzt werden, sitzt einem gefährlichen Irrglauben auf. [...] Entsprechend hat die Haltung unterschiedliche Ausdrucksformen wie Anerkennende Worte finden, Zeit schenken, Bedürfnisse erkennen, respektvoll kommunizieren, Vertrauen beweisen und danke sagen.«

Wertvolles



Foto: pathdoc/istock

Wertschätzung ist individuell, präzise und emotional

Authentische Wertschätzung zeigt sich auch im Arbeitsalltag in verschiedenen Formen und Facetten. Doch grundsätzlich gibt es drei wesentliche Voraussetzungen:

1. Wertschätzung ist individuell: Menschen hassen das Gefühl, nur ein unbedeutendes Rädchen im Getriebe zu sein. Genauso ist es mit Lob aus der Gießkanne. Der Empfänger muss spüren: Ich bin damit ganz persönlich gemeint.

2. Wertschätzung ist präzise: Anders als spontane Euphorie benennt Wertschätzung konkret, was sie schätzt. Ein Schulterklopfen im Vorbeigehen ist noch keine Wertschätzung. Dazu wird es erst, wenn der- oder diejenige auch weiß, was der Auslöser war.

3. Wertschätzung ist emotional: Gefühle wirken stärker als sachliche Argumente. Für die Glaubwürdigkeit ist daher entscheidend, dass die echte Begeisterung des Laudators spürbar wird. Dazu gehört auch, dass der Wertschätzende dem anderen auf Augenhöhe begegnet. Dasselbe gilt für Einschränkungen – etwa wie bei der typischen Sandwich-Kritik, wo die Kritik zwischen Lob steckt.

Wertschätzung in der Wirtschaft Es wird immer mehr dazu geforscht und publiziert, welchen Einfluss Wertschätzung auf Arbeit hat. Das mag auch daran liegen, dass Fachkräfte Mangelware sind und es Strategien braucht, gute Mitarbeiter zu finden und zu binden. Wertschätzung wird dabei als wirtschaftlicher Faktor für mehr Erfolg und Wertschöpfung gesehen. Diese mitarbeiterorientierte Führung basiert auf dem Wissen, dass Mitarbeiter das Gefühl haben wollen, auf einem Gebiet kompetent zu sein. Das bedeu-

»Wenn jemand spürt, dass er nicht wertgeschätzt wird, kann er sich nicht entwickeln.«

Götz Werner, dm-Gründer

tet auch, dass sie mit Menschen zusammen sein wollen, die ihnen positive Unterstützung und Wertschätzung entgegenbringen.

Positive Mitarbeiterführung im Trend Wenn die psychologischen Grundbedürfnisse oder Sehnsüchte erfüllt sind, wenn Mitarbeiter mit Wertschätzung behandelt und fair entlohnt werden, identifi-

zieren sie sich mit den Erkenntnissen der ethikorientierten Mitarbeiterführung zufolge stärker mit ihrer Aufgabe, ihrer Führungskraft und ihrem Unternehmen und leisten dadurch mehr. Der strategische Führungsansatz dazu nennt sich »Positive Leadership«. Zahlreiche Unternehmen wie Ikea, Douglas, Thalia, Media-Markt, Saturn und Metro setzen die Ansätze und Instrumente erfolgreich zum Aufbau einer positiven Unternehmenskultur ein.

Differenzierung durch Wertschätzung Sich mit Wertschätzung zu positionieren, ermöglicht, sich vom Wettbewerber abzuheben, denn viele Menschen haben heute ein stärkeres Bewusstsein für ihre Umwelt und schätzen soziale Verantwortung in Unternehmen. Das gilt für Kunden wie für Mitarbeiter – sie bevorzugen Unternehmen, in denen Wertschätzung gegenüber Menschen und anderen Lebewesen sowie der Umwelt eine Rolle spielt. Sätze wie »unsere Personalkultur ist geprägt durch wertschätzende Zusammenarbeit«, dürfen bei keiner Stellenausschreibung mehr fehlen. In Wettbewerben wie »Top-100 – Beste Arbeitgeber im Mittelstand« usw. werden Unternehmen »

Quelle: Jochen Mai, Gründer und Chefredakteur der Karrierebibel

schätzen

Menschen, die Wertschätzung erfahren, fühlen sich wertvoll und sind zufriedener, gesünder und leistungsfähiger



»Es geht um ein respektvolles Miteinander auf Augenhöhe, Zufriedenheit und Sinn-erfüllung.«

Beate Brüggemeier

Expertin für wertschätzende Kommunikation

gekürt, die Werte leben und ökologische, soziale sowie ökonomische Verantwortung übernehmen.

Wertschätzung durch Sprache

In der Wirtschaft gehört Wertschätzung zu den sogenannten »soft skills«, also den weichen Fähigkeiten. Das meint eine Vielzahl persönlicher Werte, wie Kommunikationsfähigkeit, auch im Hinblick auf wertschätzende Kommunikation. »Wertschätzende Kommunikation ist eine Sprache, die verbindet, die Beziehungen so gestaltet, dass jeder davon profitiert«, schreibt Beate Brüggemeier, Trainerin für Wertschätzende Kommunikation. Sie führt an, dass die Zeiten autoritärer Führungs- und Kommunikationsstile vorbei sind. »Die Menschen wollen sich in ihr Unternehmen einbringen, kreativ und inspiriert sein – auch angesichts der enormen Dynamik und hohen Anforderungen heutzutage.«

Bessere Gesundheit durch Wertschätzung

Sie wirkt sich positiv auf Gesundheit, Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter aus, das belegen aktuelle Ergebnisse der Neurobiologie. Menschen, die zu wenig oder keine Wertschätzung erfahren, sind in der Folge häufiger krank.

In seinem Buch »Der Homo Oeconomicus bekommt Konkurrenz. Die Wiederentdeckung der Emotion in der Wirtschaft« belegt Professor Johannes Siegrist, Leiter des Instituts für medizinische Soziologie, »dass Arbeitsbedingungen mit dem Ziel der reinen Nutzenmaxi-



Eine Unternehmenskultur, die auf Werten und positivem Umgang basiert, erhöht das Engagement in Meetings

mierung krank machen – und zwar die Mitarbeiter. Davon sind bei Weitem nicht nur diejenigen Mitarbeiter betroffen, die mit ihrem Selbstmanagement Probleme haben oder sich nicht gesund ernähren«, so Martin Fischer, von fischertraining auf perso-net.de.

»Wertschöpfung entsteht aus Wertschätzung.«

Prof. Dr. Dieter Frey
Sozialpsychologe

Wertschätzung ist Wertschöpfung

Wertschätzung hat handfeste wirtschaftliche Vorteile, denn Mitarbeiter, die wertgeschätzt werden, sind loyaler. Hier gibt es Nachholbedarf. Einer Gallup-Studie von 2018 zufolge, die Engagement und Motivation bei der Arbeit misst, sind nur 15 Prozent der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer emotional hoch an das Unternehmen gebunden, also loyal. Viele machen »Dienst nach Vorschrift« oder haben schon innerlich gekündigt. Die innere Kündigung nimmt Mitarbeitern,

Teams und Führungskräften wichtige Energie. Das hat Auswirkungen: Die volkswirtschaftlichen Folgekosten beliefen sich 2018 auf eine Summe zwischen 77 und 103 Milliarden Euro, berichtet die Studie weiter.

Kunden bleiben durch wertschätzendes Verhalten treu

»Eine Unternehmenskultur, die auf Werten basiert, führt mittel- und langfristig zu mehr Gewinn, erhöht das Engagement in Meetings und senkt die Mitarbeiterfluktuation«, fasst Elita Wiegand, Journalistin und Geschäftsführerin der gemeinnützigen Firma »Werte und Wandel«, zusammen. Sie führt weiter an, dass eine solche Unternehmenskultur auch die Reputation bei den Kunden verbessere, da die Mitarbeiter das eigene Unternehmen positiver vertreten. Das zeige eine Studie der Wissenschaftler Peus, Traut-Mattausch, Kerschreiter und Frey vom Center for Leadership and People Management der Ludwig-Maximilians-Universität München. Doch nur Mitarbeiter, die vom Chef wertgeschätzt werden, können auch den Kunden gegenüber eine wertschätzende Haltung einnehmen. »Fakt ist, dass um das Thema »Wertschätzung« heute kaum noch ein Unternehmen herkommt«, so Wiegand.

Mehr Wertschätzung für das Handwerk

»Es muss in Deutschland eine neue Wertschätzung in der Gesellschaft für die berufliche Bildung geben: Ein Handwerksmeister ist nicht weniger wert als ein Herzchirurg«, fordert Holger Schwannecke, Generalsekretär des Zentralverbands des

VERBAND

Werteorientierter Mittelstand

Der Bundesverband »Werteorientierter Mittelstand Deutschland e. V.« in Berlin will mit seinem Wertemanagement-Programm das wertorientierte Unternehmertum nach vorn bringen. »Die Unternehmen erhalten einen Leitfaden zur Reflexion und Implementierung von Werten in die Unternehmen. Durch die Zertifizierung mit dem WEMID-Wertesiegel zeichnet der Verband das wertorientierte Unternehmertum aus und bringt somit die regionale, werthaltige Wirtschaftskraft nach vorn«, so das Versprechen.

deutschen Handwerks (ZDH). Präsident Hans-Peter Wollseifer hat es sich zur Aufgabe gemacht, das deutsche Handwerk in Gesellschaft, Politik und in der Wirtschaft kraftvoll zu positionieren, »damit es in Zukunft noch mehr die Wertschätzung erfährt, die ihm aufgrund seiner Wirtschafts-, Beschäftigungs- und Ausbildungsstärke zusteht.« Durch die Imagekampagne habe das Handwerk in den zurückliegenden Jahren einen spürbaren Zuwachs an Anerkennung und Wertschätzung erfahren, so Wollseifer.

Dass das Handwerk auch heute noch die verdiente Anerkennung nicht immer bekommt, zeigt das häufig zitierte Beispiel der Wutrede von Stuckateurmeister Sebastian

»Das Handwerk ist das Rückgrat unseres starken Mittelstands, der Arbeit und Wohlstand sichert. Sie haben unsere Wertschätzung verdient – Deutschland braucht Sie.«

Frank-Walter Steinmeier
Bundespräsident

Rost. Zum Abschluss der Bauarbeiten an der Berliner Staatsoper wurden viele der am Bau Beteiligten kurzfristig vom Sektempfang wieder ausgeladen. Worauf Sebastian Rost sich beim Empfang das Mikrofon nahm und öffentlich die fehlende Wertschätzung gegenüber Handwerkern anprangerte. Seine privaten Kunden hingegen würden ihm und seinen Mitarbeitern viel Wertschätzung entgegenbringen.

Mittelstand mit Draht zu Mitarbeitern Der wertschätzende Umgang mit Beschäftigten war bei kleinen Handwerksunternehmen und im Mittelstand von jeher stärker in der Unternehmenskultur verankert als in großen Unternehmen. Das war und ist Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg kleinerer Unternehmen. Handwerksmeister, die die persönlichen Probleme ihrer Mitarbeiter und deren Familien kennen und sich darum kümmern, gibt es noch heute. Lesen Sie auf den folgenden Seiten mehr über die Chancen, die sich aus dem Wertschätzungstrend für Malerbetriebe ergeben.

Bärbel Daiber



Foto: Privat



Sabine Wesely

Dozentin an der Hochschule Hannover, Abteilung BWL und Beraterin auf Basis der Positiven Psychologie.

»Ein Alleinstellungsmerkmal können die Unternehmenskultur und der gelebte Führungsstil sein.«

Mappe: Wo beginnt Wertschätzung im Berufsleben und was beinhaltet dies?

Sabine Wesely: Ganz allgemein: Menschen wollen gesehen werden, mit ihren Eigenheiten, Vorlieben, Stärken und Schwächen. Sie wollen als Person respektiert sein, also höflich behandelt werden. Mit Führungskräften nehme ich mir das sog. »PERMA«-Modell vor und überlege, wie wir diese Grundsätze praktisch im Unternehmen anwenden können.

P: Freude an der Arbeit zulassen. Es darf Spaß machen. Humor zulassen. Begeisterung bei sich selbst und anderen fördern. Locker sein: wenn jemand meine Begeisterung nicht teilt, ist das auch o.k. Auch mal loben.

E: Die Mitarbeiter beobachten: wo liegen deren Stärken? Was können sie besonders gut? Woran entwickeln sie Freude? Die Mitarbeitenden möglichst da einsetzen, wo deren Fähigkeiten und Stärken liegen. Interesse der Mitarbeitenden berücksichtigen.

R: Zusammenhalt stärken. Stolz auf die gemeinsame Arbeit und das Team fördern. Zuhören – lassen Sie den Mitarbeiter mal erzählen, auch über die gelungenen Leistungen. Sammeln Sie: was lief gut und was können wir daraus lernen? Aber auch: keine Toleranz bei »Toxikern«, also Mitarbeitern, die die Atmosphäre »vergiften«.

M: Vermitteln: warum machen wir diese Arbeit? Was bewirken wir damit? Was bringt unsere Arbeit? Mitarbeiter mit einbeziehen: vielleicht haben sie gute Ideen?

A: Ziele und Erwartungen benennen. Erfolge und Zielerreichung würdigen. Auch mal loben oder kommentieren, was gut lief.

Mappe: Was hat sich in den letzten 20 Jahren im Hinblick auf wertschätzendes Verhalten in unserer Gesellschaft verändert?

S. Wesely: Die Mitarbeitenden stellen immer mehr die Sinnfrage in den Vordergrund. Da-

mit ist einerseits die Wichtigkeit von Arbeit im Leben gemeint und andererseits die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit – warum soll ich das tun? Führungskräfte haben größtenteils ein Bewusstsein dafür, dass zu Führung nicht nur Aufgaben-, sondern auch Beziehungsverhalten gehört und lassen sich beraten, weil sie sich weiter entwickeln wollen.

Mappe: Welche Unternehmen wenden sich am häufigsten an Sie?

S. Wesely: Das ist ganz verschieden. Auffallend finde ich den offensichtlich großen Bedarf an Lösungen für die Themen Positive Führung, Positive Psychologie im Unternehmen, Wertschätzung, sinnerfülltes Arbeiten. Im März hatten wir an unserer Hochschule einen Fachtag mit dem Titel: »Arbeit und Führung 4.0? Antworten der Positiven Psychologie«. Das Interesse quer durch alle Berufsgruppen war überraschend hoch. Für Handwerksbetriebe macht sich der Fachkräftemangel immer stärker bemerkbar. Wie bekommt man gute Leute? Diese Frage wird immer drängender. Ein Alleinstellungsmerkmal können die Unternehmenskultur und der gelebte Führungsstil sein. Deshalb werden Themen wie Sinn, Subjektives Wohlbefinden, Wertschätzung und positive Führung immer wichtiger. Zu diesen Themen werde ich häufig als Beraterin angefragt.

Mappe: Vielen Dank.

Buch-Tipp: Sabine Wesely, »Positive Psychologie und Selbstmanagement – Mit Reflexionseinheiten, Übungen und Tools«

ISBN: 978-87-403-2549-2

<http://www.mappe.de>

Das vollständige Interview finden Sie auf [mappe.de](http://www.mappe.de)

