



# Wertschätzung

## Über Wertschätzung in der Führung

- Definierte Unternehmenswerte können Orientierung und Hilfestellung in Verhaltensfragen geben, sie können aber nicht die innere Haltung eines Menschen verändern.
- Wertschätzendes Verhalten wird hauptsächlich von der inneren Haltung der Menschen in einer Interaktion geprägt. Dies lässt sich in der Interaktion kaum verbergen – entweder wirkt man authentisch oder das Verhalten wirkt «gespielt».
- Verschiedene Persönlichkeitstypen interpretieren wertschätzendes Verhalten unter Umständen unterschiedlich, deshalb sind persönliche Zuwendung und Aufmerksamkeit Schlüsselkomponenten der Wertschätzung.
- Ritualisierte Formen der Wertschätzung werden von Mitarbeitenden nicht nachhaltig wahrgenommen, anders als persönliche Signale der Wertschätzung.
- Die Unternehmensorganisation kann persönlichen Dialog unterstützen oder erschweren.
- Ein kontinuierlicher Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sorgt für Orientierung und Klarheit.
- Wertschätzendes Verhalten unterliegt auch einem gesellschaftlichen Wandel, der Interaktionsweisen beeinflusst.
- Stress kann wertschätzendes Verhalten unterminieren. Stress sollte bewusst in der Kommunikation thematisiert werden.
- Kommunikation über Kommunikation: Kommunikation zum Gegenstand gegenseitigen Feedback zu machen,

**«Unser Selbstbild spiegelt unsere Persönlichkeit nur zum Teil wider. Beim Selbstbild handelt sich um eine Propaganda-Version der eigenen Existenz, und zu dieser Version gehört heute der Begriff Wertschätzung.»**

Prof. Allan Guggenbühl

gibt die Möglichkeit zu reflektieren, ob Informationsfluss und Signale der gegenseitigen Wertschätzung zufriedenstellend sind.

### Erfolgsfaktoren und Instrumente der Konfliktprävention

- Grundsätze der Zusammenarbeit klar formulieren und einfordern. Dazu gehören beispielsweise:
  - Klären, wie, wann und in welcher Form Ziele definiert und kommuniziert werden
  - Vorgehensweisen und Methoden abstimmen, dokumentieren und einfordern
  - Klärung, welche Ressourcen für die Zielerreichung zur Verfügung gestellt werden und warum
  - Aufgaben und Rollen klären und nachvollziehbar gestalten
- Instrumente zur Verfügung stellen, die Kommunikation, Dokumentation und Feedback fördern (Kollaborationstools, agile Meeting-Methoden, Feedback-Routinen u.a.)
- Konfliktfallanalysen im Rahmen der Team- und Organisationsentwicklung vornehmen
- Konfliktprävention im Leitbild verankern und Vertrauenspersonen, Ombudspersonen, Konfliktlotsen als Ansprechpartner definieren
- Konfliktmanagement-Kompetenzen unter Führungskräften und Mitarbeitenden fördern, beispielsweise durch Verhandlungstrainings sowie Coaching oder Ausbildung interner Mediatoren
- In anhaltenden Konfliktfällen externe, neutrale Projektmanager und im Eskalationsfall externe Mediatoren oder Mediatorinnen hinzuziehen.

**«Voraussetzung der Wertschätzung ist wahrzunehmen, wo und was unsere Mitmenschen für uns leisten. Das Problem ist, dass wir oft nicht realisieren, wem wir etwas zu verdanken haben.»**

Prof. Allan Guggenbühl