

Ich
sehe
dich!

WERTSCHÄTZUNG IM BERUFSLEBEN



In der Provinz Natal in Südafrika begegnen sich die Menschen mit einem besonderen Gruß: „Sawu Bona“ (Ich sehe dich). Die Antwort darauf lautet: „Sikhona“ (etwa: Dann bin ich da). Erst durch das respektvolle Wahrgenommenwerden wird der andere zum Menschen, zur Person. Hintergrund ist das kulturelle Verständnis der Zulu, dass „ein Mensch erst durch andere Menschen zur Person wird“.

In der indischen Begrüßung „Namaste“ klingt etwas Ähnliches an, denn die eigentliche Bedeutung heißt: „Der Gott in mir sieht den Gott in dir“ oder vereinfacht: „Ich sehe mich in deinen Augen“.

Diese Begrüßungsrituale verdeutlichen und beinhalten etwas, was heute keinesfalls selbstverständlich ist und häufig genug fehlt: die Wertschätzung eines anderen Menschen unabhängig von seiner Leistung. Das drückt sich eindeutig in den Zahlen aus, die das Gallup-Institut Jahr für Jahr zum Engagement von Mitarbeitern erhebt: 85 % der Mitarbeiter spüren nur eine geringe oder gar keine Bindung ans Unternehmen, nur 15 % sind hoch engagiert. Diese sowohl für Arbeitnehmer, als auch für Arbeitgeber kritische Entwicklung ist in den letzten 15 Jahren konstant geblieben. Wenn man sich die Gründe anschaut, die für das fehlende Engagement angegeben werden, vermissen die Mitarbeiter, als Mensch gesehen zu werden, dass die eigene Meinung zählt, fehlende Anerkennung, fehlende Weiterentwicklung, zu wenig Möglichkeiten, die eigenen Talente einzusetzen. Das alles lässt sich gut in einem einzigen Wort zusammenfassen: Die Mitarbeiter vermissen Wertschätzung. Sie vermissen Wertschätzung für sich als Person in dem zentralen Bereich öffentlicher Wahrnehmung, dem Berufsleben.

DAS GEHIRN ALS SOZIALES ORGAN

Welche Auswirkungen die fehlende Wertschätzung in ihren unterschiedlichen Dimensionen wie Anerkennung als Person, Respekt, Möglichkeit zur Beteiligung an Prozessen und Fairness im zentralen Bewertungssystem, unserem Gehirn, hinterlässt, kann man leicht ablesen. Denn unser Gehirn ist ein soziales Organ. Dreiviertel unserer Zeit befassen wir uns mit sozialen Beziehungen. Unser Gehirn nimmt unseren sozialen Status fortlaufend sehr bewusst wahr. Mittels unserer Sinne besteht eine überraschende, direkte, häufig unbewusste Verbindung mit den Gehirnen anderer Personen. Handlungen und Entscheidungen von anderen Menschen beeinflussen uns viel mehr, als uns bewusst ist.

Unternehmen stellen ein komplexes System an Gedanken, Meinungen und Gefühlen dar. Menschen agieren entsprechend ihrem Umfeld. Daher ist es wichtig, einen Ort zu schaffen, in dem Menschen

gerne arbeiten möchten. Das Wertschätzungsniveau innerhalb eines Teams ist ein weitaus besserer Indikator und Prädiktor für Ergebnisse, als die einzelnen Leistungskennzahlen der Teammitglieder. Es gibt uns Einblicke darüber, ob die Energie korrosiv oder produktiv ist.

Alle Informationen werden zuerst im emotionalen Teil unseres Gehirns verarbeitet und gelangen dann in unser kognitives Gehirn. Unser emotionaler Zustand hat großen Einfluss auf unsere Denkfähigkeit, darauf, kreativ und innovativ zu sein. Und auf unsere Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten. Anordnungen und Kontrolle bewirken wenig. Letztlich möchten wir alle gesehen und gehört werden und einen Beitrag leisten.

Unser Gehirn ist einerseits auf das Vermeiden von Gefahr und andererseits auf das Erzielen von Belohnung programmiert. Im Berufsleben entscheidet unser Gehirn über Kooperation oder Widerstand danach, inwieweit Status, Sicherheit, Autonomie, Verbundenheit mit anderen und Fairness gewährleistet sind.

WERTSCHÄTZUNG VERSUS LOB

Wertschätzung eines Menschen hat einen anderen Hintergrund als Lob. Lob wird gegeben als Anerkennung für eine erbrachte Leistung. Natürlich beeinflusst die Leistung eines Menschen den Wert, den ein Mensch für ein soziales Gefüge, sei es ein Team, eine Abteilung oder ein Unternehmen, darstellt. Wertschätzung hingegen bezieht sich auf eine Haltung, einen Bestandteil der Kultur, wie man miteinander umgeht. Die beiden positiv besetzten Bedeutungen „Wert“ (besondere Qualität) und „schätzen“ (hochachten) haben in der zusammengesetzten Form eine direkte Verbindung zur Würde eines Menschen.

Der Neuroökonom Paul J. Zak untersuchte intensiv das Verhältnis zwischen dem Hormon Oxytocin und Vertrauen sowie dessen Einfluss auf Leistung in Unternehmen. Oxytocin sorgt bei uns Menschen für ein Gefühl von Nähe, von Gegenseitigkeit. Offenbar gibt es eine positive Beziehung zwischen dem Maß an Oxytocin bei Mitarbeitern und den Betriebsergebnissen. Je größer das Gefühl von Verbundenheit und Vertrauen, desto besser die Teamleistungen. Bei einem hohen Level an Oxytocin zeigen die Mitarbeiter 70% weniger Stress, 28% mehr Energie, 19% mehr Produktivität, 26% mehr Freude.

Text: Ulrich Bosetti & Daniëlle Freude-Hellebrand | Foto: iStock

Wenn Führungskräfte übersehen, welche positiven Effekte Wertschätzung im Berufsleben bewirkt, nutzen sie zentrale Möglichkeiten nicht, Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, das Arbeitsklima zu verbessern, Fehlzeiten zu verringern, Motivation zu erhöhen, Teambildungs-Prozesse zu unterstützen und Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Und genau diese Bereiche sind ja diejenigen, die neben der strategischen Ausrichtung den zukünftigen unternehmerischen Erfolg nachhaltig bedingen.

Wertschätzung muss sich zeigen, spürbar und erlebbar sein, und sie muss sich durchgängig zeigen. Das beginnt bei der Stellenausschreibung, setzt sich fort in der Art, wie das Bewerbungsgespräch geführt wird, findet sich in der Beteiligung an Entscheidungsprozessen, in der Dialogkultur und der Übernahme von Verantwortung. Wertschätzung zeigt sich im Verhalten von Führungskräften zu Mitarbeitern ebenso wie von Mitarbeitern zu Führungskräften und innerhalb der Mitarbeiterschaft. Sie drückt sich in kleinen Gesten und in der Körpersprache aus und in den Prozessen und an den Schnittstellen zwischen Abteilungen.

WAS WIR LERNEN KÖNNEN

Wir brauchen uns nun nicht mit „Namaste“ zu begrüßen, aber es kann durchaus hilfreich sein, unsere Begrüßungsrituale am Morgen anzuschauen. Nehmen wir uns die Zeit, die angemessen ist, dem Gegenüber anzuzeigen, dass wir ihn sehen und uns von ihm als Person wahrgenommen fühlen? Sind die Worte, die wir benutzen, geschäftsmäßig oder wertschätzend?

Wir können damit beginnen, wieder über Werte und Wertschätzung zu reden. Studien belegen, dass eine Reflektion hinsichtlich persönlicher Werte und Sinnggebung Menschen glücklicher macht, ihnen mehr Energie schenkt, sie herzlicher und großzügiger werden lässt. Wir haben ja vor allem auf einer Gefühlsbasis Kontakt miteinander. Wir schließen jemand in unser Herz und nicht in unseren Kopf.

Wir brauchen dringend Momente des Innehaltens, neue Formen des Austauschs, um Verbindung und Vertrauen zu spüren. Helfen können dabei „Lagerfeuergespräche“, uns wieder zu besinnen auf traditionelle Formen des intensiven Zusammenkommens, wie es die Nomaden machen. Oder die Kgotla's in Botswana.

Denn Erfolg ist nicht das Ergebnis einer Person.

Das stärkste Wort ist ‚Wir‘.

Und das lebt nur mit gegenseitiger Wertschätzung.

*von Danielle Freude-Hellebrand
und Ulrich Bosetti*

ECO International unterstützt Menschen und Organisationen darin, Veränderung und Change-Prozesse positiv anzugehen. Kommunikationsformen zu entwickeln, um konstruktives Miteinander zu ermöglichen und die neuesten Erkenntnisse aus der Hirnforschung in die Praxis umzusetzen.

ECO International ist 2017 von Danielle Freude-Hellebrand und Ulrich Bosetti gegründet worden.

.....
www.eco-international.eu