Wertschätzung ist Anerkennung auf Augenhöhe. Dabei geht es zum Beispiel darum, Achtung für etwas auszusprechen, was gut gelungen ist. Das motiviert ebenso wie ein Lob für geleistete Arbeit. Foto: landpixel

Wertschätzen kann man lernen

Dem guten Miteinander Aufmerksamkeit schenken

Jeder macht seine Arbeit. Oft fehlt dabei gegenseitige Wertschätzung. So war es auch auf dem Hof von Christian und seinen Eltern Walter und Maria. Peter Jantsch, Diplom-Agraringenieur und systemischer Coach, berichtet im Folgenden, wie Vater, Mutter und Sohn gelernt haben, anders miteinander umzugehen.

Christian war 26 Jahre alt, hatte die Meisterschule absolviert und war, nach ein paar Jahren als Angestellter auf anderen Höfen, auf den elterlichen Betrieb zurückgekehrt. Sein Vater Walter war zu dem Zeitpunkt 54, seine Mutter Maria ein Jahr jünger. Vater und Sohn stellten sich darauf ein, einige Jahre zusammenzuarbeiten, sodass Christian zunehmend in die Verantwortung reinwachsen konnte, um schließlich den Hof zu übernehmen. Nach zwei Jahren war die Stimmung zwischen Vater und Sohn aber so angespannt, dass Christian überlegte, noch einmal den Hof zu verlassen. Die Enttäuschung war auf beiden Seiten groß. So hatten sie sich das nicht vorgestellt.

Als Christian seine Überlegungen Walter und Maria mitgeteilt hatte, sah die Mutter die Hofübergabe gefährdet und wurde initiativ. Sie kümmerte sich um eine Beratung. Nach einem Vorgespräch über die Ziele der Beratung kamen Walter, Maria und Christian überein, diese zu dritt durchzuführen.

Zunächst ging es darum, die Situation im Betrieb aus der jeweiligen Sicht der Beteiligten darzustellen. Der Auslöser für den aufkommenden Stress miteinander hatte darin gelegen, dass Susanne, die Freundin von Christian, die perspektivisch auf den Hof ziehen sollte, zögerte, weil sie Christians Eltern als herzlos empfunden hatte und sich nicht sicher war, ob sie als Person willkommen sei. Dies hatte dazu geführt, dass Christian das Verhalten seiner Eltern aufmerksamer beobachtete und er schließlich seiner Freundin Recht gab. Das hatte ihn stark verunsichert, er fühlte sich aber seiner Freundin verpflichtet und überlegte deshalb, wieder zu gehen.

Als die Eltern das gehört hatten, waren sie sichtbar betroffen. Nach einer Weile begann Walter davon zu erzählen, wie sehr er darunter gelitten hatte, dass er es seinem Vater nie hatte recht machen können. Sein Vater hatte den Hof mit harter Hand geführt, nach dem Motto: „Nicht geschimpft, ist Lob genug". Walter hatte als Kind und junger Erwachsener sehr darunter gelitten. Als er selber Vater geworden war, hatte er sich fest vorgenommen, dieses Verhalten seines Vaters nicht zu wiederholen. Im laufenden Betrieb mit den vielen Anforderungen und der vielen Arbeit war es ihm aber nicht gelungen, sich ein gänzlich neues Verhalten anzueignen. Dazu kam, dass Maria ihrerseits ähnliche Erfahrungen gemacht hatte mit ihren Eltern, also beide nicht gelernt hatten, Wertschätzung zu bekommen und zu äußern. Sie hatten gelernt: Wenn man Menschen zu viel lobt, würden sie weich.

Christian seinerseits, als er gefragt wurde, ob er denn auch selber seinen Eltern gegenüber Wertschätzung geäußert hatte, verneinte: Er könne doch nicht hergehen und seinen Vater dafür loben, dass er seine Arbeit richtig macht.

In der Beratung wurde klar, dass Wertschätzung mit Lob gleichgesetzt wird. Lob zu äußern, passt aber nur zu einer Situation, in der jemand als hierarchisch übergeordnet das Recht habe, über die Leistung eines anderen zu urteilen und diese zu tadeln oder zu loben. Das wird dem Vater gegenüber dem Sohn, dem Chef gegenüber einem Angestellten oder dem Meister gegenüber einem Auszubildenden zugebilligt und als normal angesehen. Dass sich der Sohn aber über den Vater „erhebt" und ihn kritisiert oder lobt, das kam so nicht vor.

Wertschätzung dagegen ist Anerkennung auf Augenhöhe. Es geht darum, Respekt zu zeigen, Freude zu teilen oder Achtung auszusprechen für etwas, was gut gelungen ist.

Als Christian, Walter und Maria dies verstanden hatten, war es ihnen viel leichter, sich gegenseitig zu sagen, wie sehr sie sich schätzen. Christian konnte seinen Eltern sagen, dass er großen Respekt hat vor der Leistung, die sie erbracht haben, um den Hof, so wie Walter ihn von seinem Vater übernommen hatte, zu einem zukunftsfähigen Betrieb aufzubauen.

Nun konnten Maria und Walter wiederum sagen, wie stolz sie auf Christian sind, dass er so eine gute Meisterprüfung hingelegt hatte, und dass er so großes Engagement darin zeigt, sich fortzubilden und sich darüber Gedanken zu machen, wie der Betrieb weiterentwickelt werden könnte.

Auch die Routine lässt sich wertschätzen

An einem Beispiel im Stall wurde ihnen klar, dass es nicht darum geht, das Ergebnis zu beurteilen („Das hast du aber gut hinbekommen, das Stroh gleichmäßig für die Kälber zu verteilen"), sondern das Engagement für den Betrieb anzuerkennen. So kann Christian leichter sagen: „Ich freue mich, dass die Kälber gesund und glücklich durch das frische Stroh hüpfen", weil er sieht, dass dies dem gemeinsamen Ziel dient, einen zukunftsfähigen und erfolgreichen Betrieb zu führen.

Nun erhebt sich der Sohn nicht über den Vater, sondern er steht neben ihm, und beide freuen sich am Einsatz, den sie an unterschiedlichen Stellen für den Betrieb leisten. Sie haben verstan-

GUTE STIMMUNG AUF DEM HOF SORGT FÜR MEHR SPASS BEI DER ARBEIT

Wertschätzung zu erhalten, tut gut, motiviert und zeigt, dass man gesehen und wahrgenommen wird. Man wird an seine Stärken erinnert und an das, was einen auszeichnet. Eine Kultur des Wertschätzens führt zu positiven Beziehungen und schafft ein gutes Betriebsklima. Das hat eine höhere Mitarbeiter-Zufriedenheit zur Folge, verringert Unfälle, senkt die Sachschaden-Rate und wirkt sich positiv auf die Leistungsfähigkeit des Betriebes aus. Wenn man sich als Mensch anerkannt und gewertschätzt fühlt, fällt es einem auch viel leichter, sachliche Kritik zu hören und anzunehmen.

Nicht zuletzt erhöht aktives Wertschätzen das Gefühl der Selbstwirksamkeit: „Ich bin ein Mensch, der dazu beiträgt, dass es anderen Menschen – und dem Betrieb – besser geht. So geht es auch mir selber gut, wenn ich Wertschätzung äußere."

Jantsch, www.veraenderung.jetzt

HILFREICHE TIPPS, WIE MAN JEMANDEM SEINE WERTSCHÄTZUNG ZEIGT

Wertschätzung ist ein Geschenk – für alle

Alle Menschen sind verschieden. Daher sollte jeder den für sich passenden Stil sowie den passenden Ton für denjenigen finden, den man wertschätzen will. Folgendes sollte man dabei beachten:

- Wertschätzen Sie persönlich: „Maik, wie du gestern mit dem Kunden umgegangen bist, das fand ich richtig beeindruckend!“
- Wertschätzen Sie zeitnah und spontan: „Hey, das war ja sauber rückwärts rangefahren, wie eine Eins.“
- Wertschätzen Sie ehrlich und aufrichtig „Wow. Mein Respekt! Das freut mich!“
- Wertschätzen Sie konkret: „Dass du eben noch mal den Scheunenboden gefegt hast, bevor ich mit den Heuballen kam, ohne dass wir das vorher besprochen haben, das fand ich total umsichtig und zeigt mir, wie sehr du schon in den betrieblichen Abläufen mitdenkst!“
- Wertschätzen Sie das Verhalten, auch wenn das Ergebnis nicht gelingt: „Jetzt hast du dir echt den Hintern aufgerissen, um das Silo noch vor dem Regen hereinzuholen. Leider war der Regen schneller, aber du hast echt volle Leistung gebracht, das nenn ich Engagement!“
- Auch gelungene Routine lässt sich anerkennen: „Das klappt so gut mit dem Reintreiben der Kühe, da läuft das Melken wie geschmiert!“ *Jantsch*

Was bewirkt Kritisieren?

Ein Lob kommt nur ohne Kritik gut an

Vielfach wird geglaubt, wenn man Jemanden für ein Fehlverhalten ordentlich „auf den Pott setzt“, dann würde das zu einer Entwicklung in Richtung von Verbesserungen führen. Das stimmt so nicht.

Kritik wird, auch wenn es sachlich gemeint ist, oft als persönlicher Angriff empfunden: An seine Schwächen erinnert zu werden und dafür Ablehnung oder Verurteilung zu erfahren, ist frustrierend und setzt einen unter Stress. In der Regel mindert Stress die Leistungsfähigkeit oder macht auf Dauer sogar krank. Kreativität und Höchstleistung funktionieren nicht unter Stress.

Mit Kritik an unerwünschtem Verhalten lässt sich erwünschtes Verhalten nicht fördern. Wollen wir die Stärken kräftigen, müssen wir diese Stärken betonen: durch aktives Wertschätzen. Der Verzicht auf Kritik oder auf „Schimpfen“ allein bringt es nicht.

Fallen, in die man treten kann

Warum aber wird oft nicht wertgeschätzt? Zunächst kann es sein, dass man eine Hemmung hat, überhaupt zu wertschätzen. Oft stehen einem bestimmte Vorstellungen oder veraltete „Werte“ im Wege („Loben verweichlicht“ oder Entsprechendes).

Es kann aber auch sein, dass man es einfach bisher nicht gelernt oder keine positive Erfahrung mit dem Wertschätzen gemacht hat. Man kann aber jetzt damit anfangen! Dabei gibt es ein paar Dinge, die man beachten sollte:

- Wertschätzen Sie ohne Einschränkungen. Schicken Sie beim Lob keine Kritik mit!
- Seien Sie ehrlich! Nicht ehrlich gemeintes Lob hinterlässt beim Empfänger einen bitteren Nachgeschmack.
- Keine Erwartungen oder Appelle in die Anerkennung verpacken.
- Einen Einzelnen vor dem Team zu loben, kann die Anderen herabsetzen und zu sozialen Spannungen führen.
- Erhaltene Wertschätzung nicht kleinmachen oder abwehren.
- Eine Wertschätzung nicht anzunehmen, kann von dem, der sie gibt, als Zurückweisung empfunden werden. *Jantsch*

den, dass man mit Wertschätzung dem Gelingen Betonung verleiht und damit das Engagement für den Betrieb stärkt.

Das ist jetzt etwas über ein Jahr her. In der ersten Zeit war es eine Umstellung, und es war ungewohnt für alle, sich gegenseitig zu wertschätzen. Sie mussten dies üben. Es gab Situationen, wo ein innerer Widerstand überwunden werden musste und man sich wie ein Anfänger vorkam – ein Beispiel: Walter wollte Maria für ihre leckere Kürbissuppe wertschätzen, probierte es stotternd und mit ungelenken Worten. Schließlich mussten alle lachen, weil sie wussten, sie haben da etwas zu lernen. Aber sie fühlten sich verbunden darin, Lernende zu sein, und jeden Tag wurden sie darin ein bisschen sicherer.

Mittlerweile ist Christians Freundin auf den Hof gezogen, und auch bei den Lehrlingen hat es sich herumgesprochen, dass auf dem Hof eine gute Stimmung herrscht. ■

Wertschätzung ist ...

- Anerkennung auf Augenhöhe
- ein Geschenk ohne Hintergedanken

So gelingt Wertschätzung:

- Seien Sie persönlich beim Wertschätzen!
- Meinen Sie es genau so, wie Sie es sagen!
- Seien Sie konkret!
- Würdigen Sie auch Engagement, unabhängig vom Ergebnis!
- Wertschätzen Sie auch Routine oder Kleinigkeiten!
- Nehmen Sie Wertschätzung an! ■

Unterschied in der Anerkennung

Oft wird Wertschätzung mit Lob gleichgesetzt. Lob zu äußern, passt aber nur zu einer Situation, in der jemand als hierarchisch übergeordnet das Recht hat, über die Leistung eines andern zu urteilen und diese zu tadeln oder zu loben. Das wird dem Vater gegenüber dem Sohn, dem Chef gegenüber einem Angestellten oder dem Meister gegenüber einem Auszubildenden zugebilligt und als normal angesehen. Dass sich aber zum Beispiel der Sohn über den Vater „erhebt“ und ihn kritisiert oder lobt, das kommt so nicht vor.

Wertschätzung dagegen ist Anerkennung auf Augenhöhe. Es geht darum, Respekt zu zeigen, Freude zu teilen oder Achtung auszusprechen für etwas, was gut gelungen ist. Und das ist in „jede Richtung“ möglich. ■

„Nicht geschimpft, ist Lob genug“

Dieser Spruch ist weit verbreitet und erntet meist zustimmendes Gelächter. Dabei ist der Kern der Aussage bitter. Jeder sehnt sich danach, für das, was man tut oder auch nur für das „so bin ich“ anerkannt und wertgeschätzt zu werden. Jeder weiß, wie gut das tut und wie sehr es die Motivation steigert. Wertschätzung zu äußern, tut dabei nicht nur dem Empfänger gut, sondern auch dem Absender. Nicht zuletzt profitiert der ganze Betrieb davon, wenn es eine Kultur der Wertschätzung gibt. ■