SKOLAMED

Wertschöpfung durch Wertschätzung

Mitarbeiter

Führungskräfte

Unternehmen

Agenda

- Was genau bedeutet Wertschätzung?
- Wertschätzung als Gesundheits- und Produktivitätsfaktor - Zahlen, Daten, Fakten
- Was bewirkt Wertschätzung am Arbeitsplatz?
- Modelle & Methoden der wertschätzenden Führung
- *Gruppenarbeit* – Hindernisse und Lösungsansätze
- Führungskräfte für das Thema gewinnen

Bekommen Sie ausreichend Wertschätzung von Ihrem Vorgesetzten?

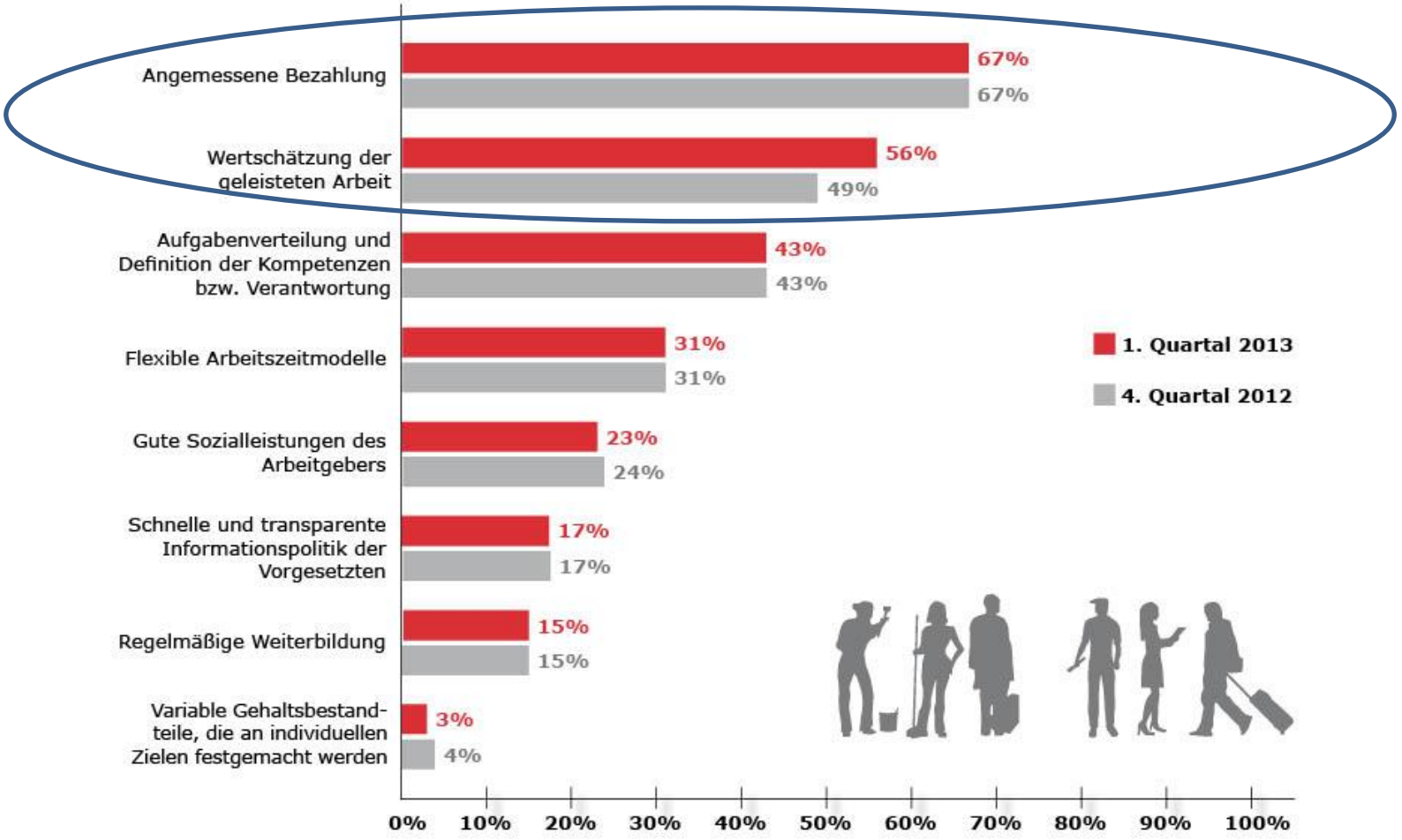
- Jeder Zweite (**56%**) wünscht sich mehr Anerkennung vom Vorgesetzten
- **42%** werden selten für ihre Arbeitsleistung gelobt

- **14%** erfahren keine Form der Wertschätzung von ihrer Führungskraft
- Nur **16%** empfinden ihre Arbeit als angemessen anerkannt
- Nur **25%** sind zufrieden und werden regelmäßig gelobt

- Nur **3%** macht das fehlende Lob nichts aus!

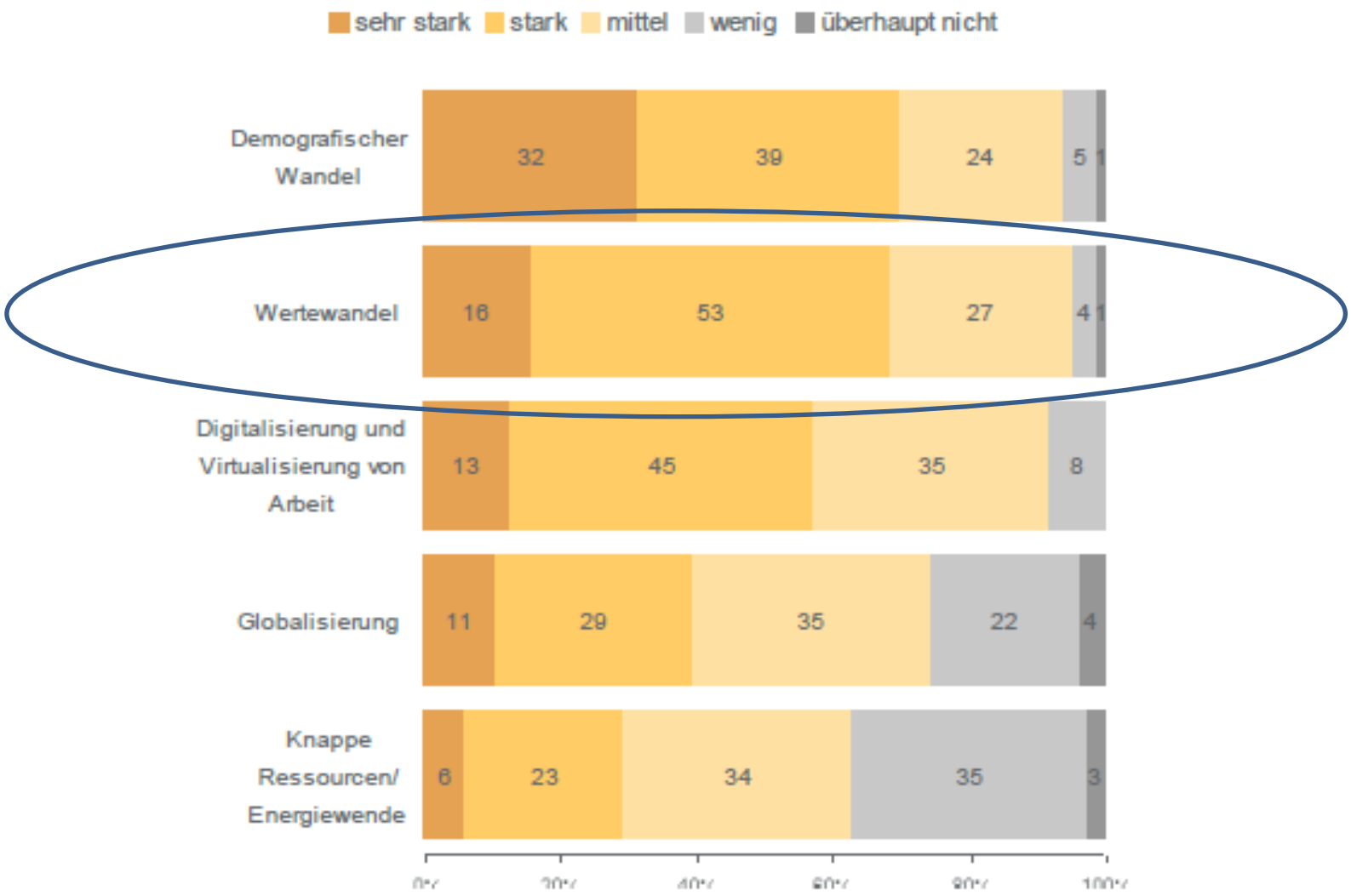
Quelle: Stepstone Umfrage bei 1.500 deutschen Fach- und Führungskräften, 2013

Wertschätzung wird wichtiger...



Quartalsvergleich Q1-2013 /Q4-2012:
Welche der folgenden Aspekte machen für Sie einen Arbeitsplatz attraktiv?
Befragung von 1.172 Berufstätigen in Deutschland, Zeitraum Februar 2013 (Quelle: JOB AG, Fulda)

Umfrage: Megatrends mit Wirkung auf das Personalmanagement



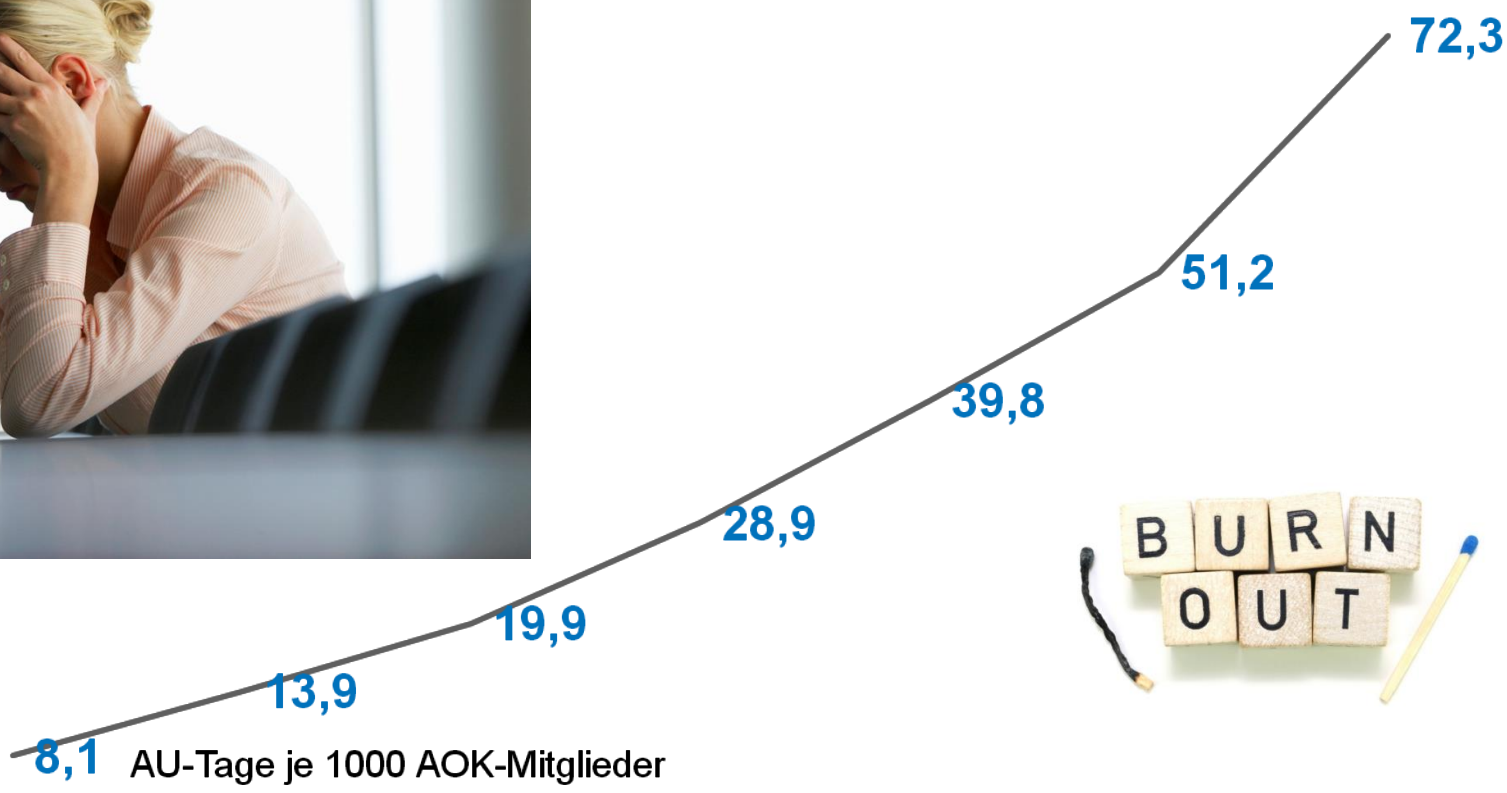
DGFP Studie 2013

Treiber Demographie…

„Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die **wichtigste Ressource**, die unser Land hat. Diesen Schatz müssen wir hegen und pflegen. Daran haben auch die Unternehmen ein großes Interesse, für die sich die **Konkurrenz um die besten Köpfe** schon heute spürbar verschärft. Nachhaltige Personalpolitik, die Beschäftigte vom ersten Tag an **bis in die letzten Berufsjahre fördert** und **an den Betrieb bindet**, wird zum entscheidenden Schlüsselfaktor im Wettbewerb.“

Ehem.Bundesministerin für Arbeit und Soziales Ursula von der Leyen , 2013

*Er*schöpfung statt Wertschöpfung?



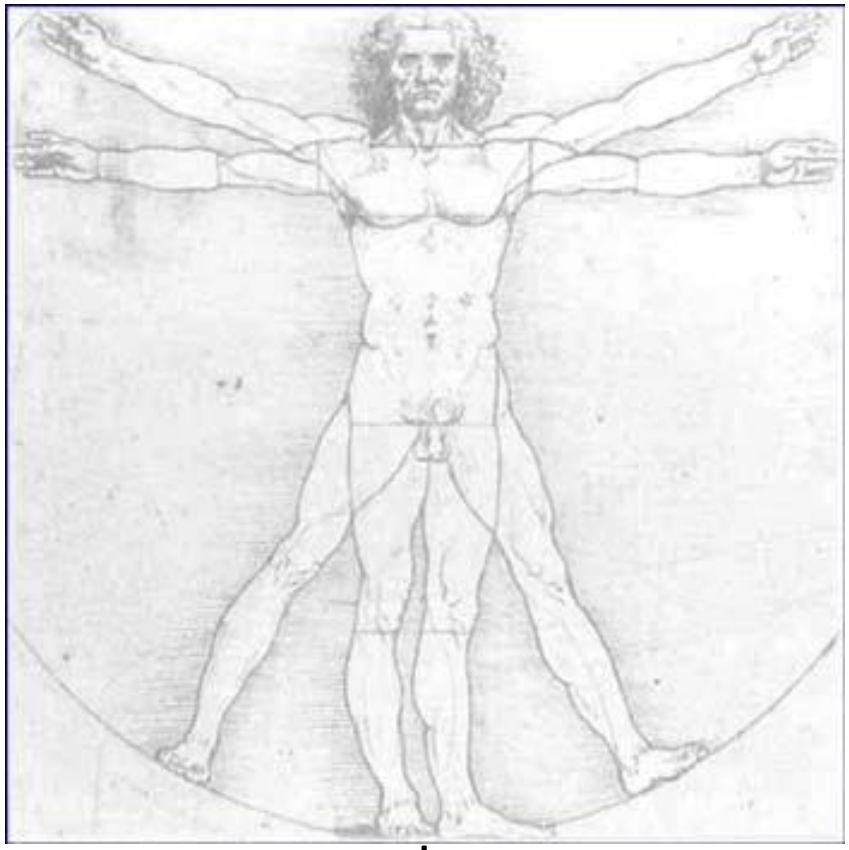
Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO)

Unsere Themen

- Was genau bedeutet Wertschätzung?
- Wertschätzung als Gesundheits- und Produktivitätsfaktor - Zahlen, Daten, Fakten
- Was bewirkt Wertschätzung am Arbeitsplatz?
- Modelle & Methoden der wertschätzenden Führung
- *Gruppenarbeit* – Hindernisse und Lösungsansätze
- Führungskräfte für das Thema gewinnen

Wertschätzung?

„Der Mensch ist Mittelpunkt.“



oder

„Der Mensch ist Mittel . “ (Punkt)

Was verstehen Sie unter Wertschätzung?

Respekt

Dankbarkeit

Anerkennung

Fokussieren auf das Positive

Interesse

Ernst nehmen

Achtung

Zugewandheit

Wertschätzung

Wohlwollen

Empathie

„Das 2. Gehalt“

Lob

Freundlichkeit

Gesehen-Werden als Mensch

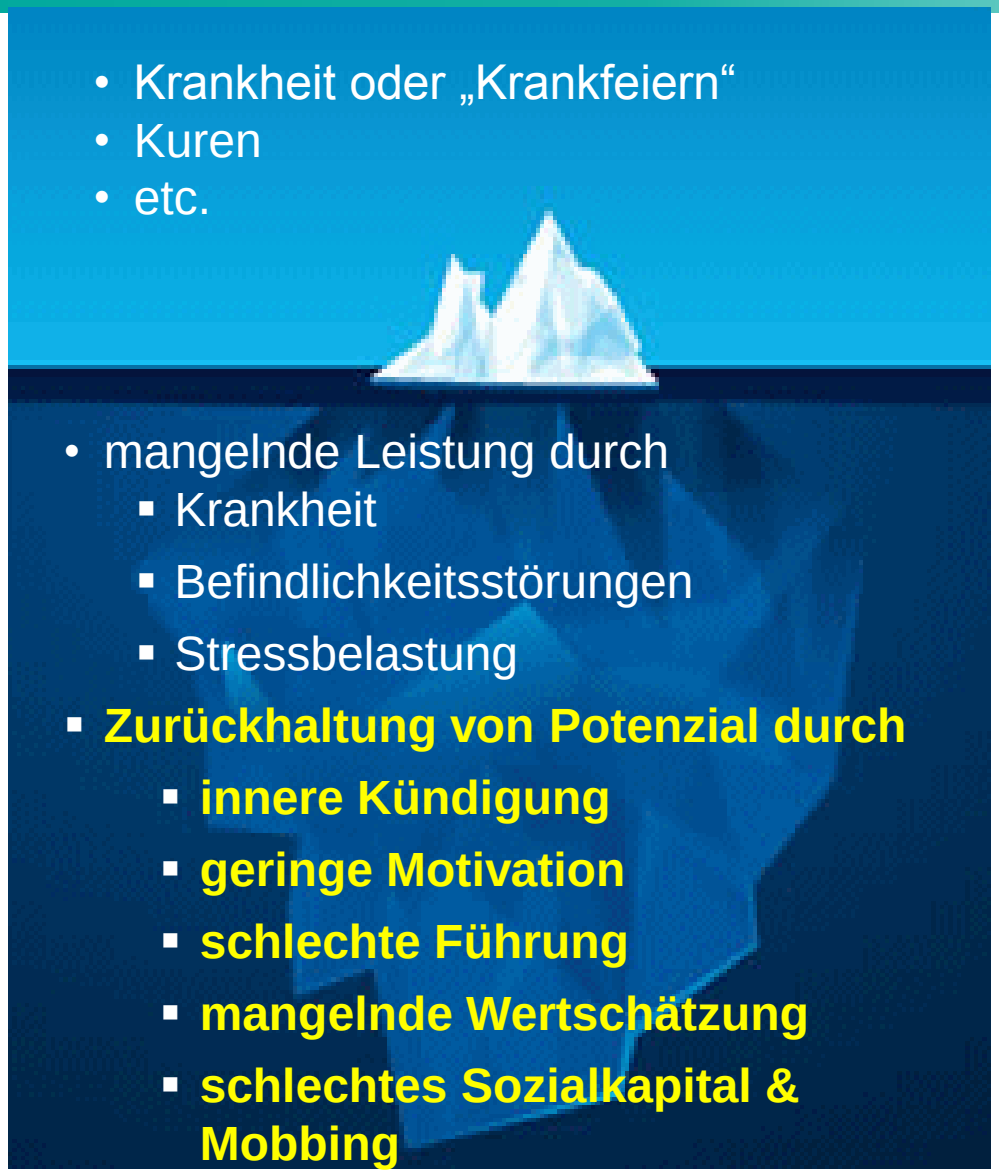
Eine Arbeitsdefinition

- ✓ ein menschliches Grundbedürfnis
- ✓ eine Haltung, die sich in einer wohlwollenden Lenkung der Aufmerksamkeit auf positive Aspekte des Gegenübers zeigt
- ✓ eine Haltung, die sich in – insbesondere kommunikativem – Verhalten ausdrückt

Unsere Themen

- Was genau bedeutet Wertschätzung?
- Wertschätzung als Gesundheits- und Produktivitätsfaktor - Zahlen, Daten, Fakten
- Was bewirkt Wertschätzung am Arbeitsplatz?
- Modelle & Methoden der wertschätzenden Führung
- *Gruppenarbeit* – Hindernisse und Lösungsansätze
- Führungskräfte für das Thema gewinnen

Einschränkungen der Arbeitsleistung



Absentismus

(Krankenstand) Was hindert MA daran bei der Arbeit zu erscheinen?

Präsentismus

(nicht eingebrachtes Potential)
Was hält den MA davon ab seine ganze Leistungsfähigkeit dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen?

Präsentismus - Wohlbefinden

Cartoon von Dithard von Rabenau

Geschätzte Kosten durch Arbeitsunfähigkeit

Unternehmen

xyz

	IST 2014	Szenario 2015	Differenz
Anz Mitarbeiter	1000	1000	
Krankenstand in [%]	6	5	
Ausfalltage/Jahr	21.900	18.250	
Durch. Personalkosten / MA	53.000,00 €	53.000,00 €	
Ausfallkosten o. AG-Anteil	5.275.909,09 €	4.396.590,91 €	
Arbeitgeberanteil [%]	20	20	
Ausfallkosten gesamt	6.331.090,91 €	5.275.909,09 €	
Chaoskosten [%]	15	15	
Geschätzte Kosten / Jahr	7.280.754,55 €	6.067.295,45 €	1.213.459,09 €

Kosten durch chronische Erkrankungen

Dow Chemical Study (Baase, 2007)

Chronische Krankheit	Durchschnittliche Kosten (in US-Dollar) durch			
	Medizinische Behandlung	Fehlzeiten	Präsentismus	Insgesamt
Allergien	1.442	377	5.129	6.947
Arthritis	2.623	441	6.095	9.127
Asthma	1.782	383	5.661	7.870
Rücken-/Nackenschmerzen	2.249	839	6.879	9.975
Atemwegserkrankungen	2.274	2.446	7.663	12.384
Depressionen	2.017	1.525	15.322	18.864
Diabetes	3.663	514	5.414	9.591
Herz-Kreislauf-Erkrankungen	2.531	613	6.207	9.359
Migräne/chronische Kopfschmerzen	1.689	945	6.603	9.232
Magen-Darm-Beschwerden	2.585	800	679	4.064

* Geschätzte Kosten je MA mit chron. Erkrankung pro Jahr

Stanford Formel: Kosten durch Überforderung und Stress

500		20%		100		
Anzahl der Beschäftigten	x	Anzahl der Beschäftigten	=	Anzahl der Beschäftigten		
100		50.000		5 Mio.		
MitarbeiterInnen	x	Durchschnittsgehalt	=	Durchschnittsgehalt der auffälligen MA		
5 Mio.		0,25		1.250.000		
Summe	x	25% Minderleistung durch Stress	=	Ausfallkosten durch nicht erbrachte Leistungen		

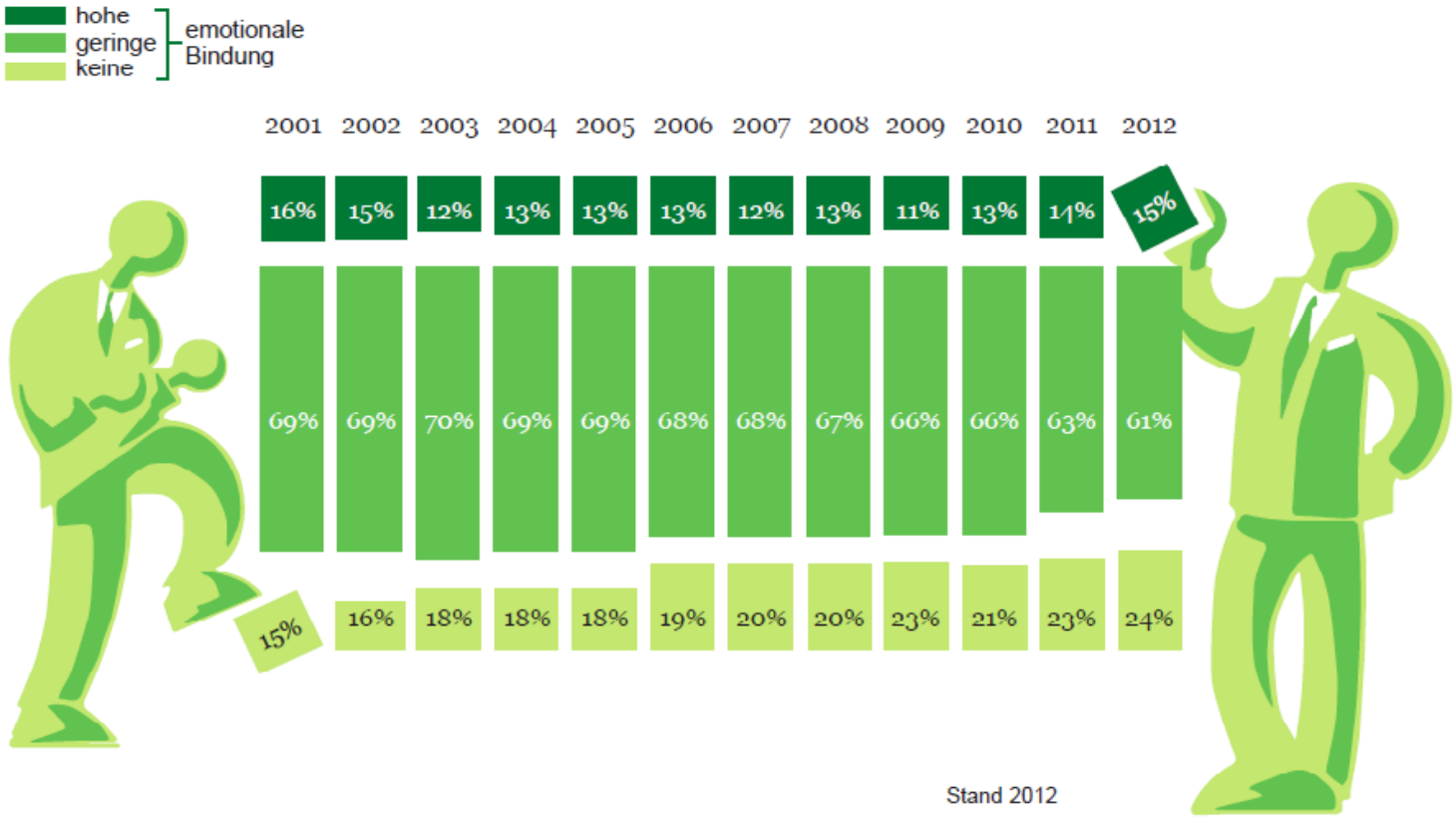
Und was kostet erst…

- Fluktuation?
- Rekrutierung?
- eine schlechte Arbeitgebermarke?
- Mangelndes Engagement?

Gallup Engagement Index 2012

ENGAGEMENT INDEX IN DEUTSCHLAND

im Zeitverlauf



Stand 2012

Copyright© 2013 Gallup, Inc. All rights reserved.

Basis: ArbeitnehmerInnen ab 18 Jahre

Innere Kündigung kostet Milliarden

Die volkswirtschaftlichen Kosten aufgrund von innerer Kündigung belaufen sich auf eine Summe zwischen **112** und **138** Milliarden Euro jährlich.

Emotional ungebundene Mitarbeiter: Demotiviert bei der Arbeit

Quelle: Gallup 2013

Unsere Themen

- Was genau bedeutet Wertschätzung?
- Wertschätzung als Gesundheits- und Produktivitätsfaktor - Zahlen, Daten, Fakten
- **Was bewirkt Wertschätzung am Arbeitsplatz?**
- Modelle & Methoden der wertschätzenden Führung
- *Gruppenarbeit* – Hindernisse und Lösungsansätze
- Führungskräfte für das Thema gewinnen

Leistung?

Leistung = $\frac{\text{Potential}}{\text{Störung}}$

Gesundheit ist mehr als das „Schweigen der Organe“

Soziales Miteinander

Wer sich im sozialen Umfeld unwohl fühlt, entwickelt z.B. schneller Rücken-schmerzen!

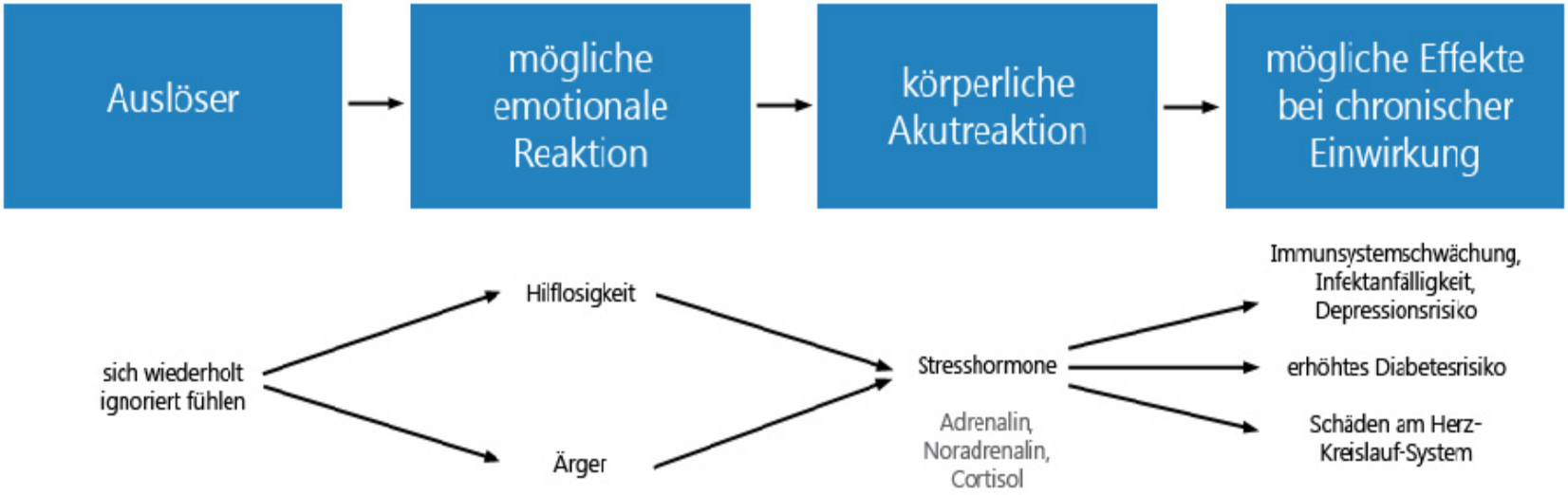
Körper

Wenn unseren Körper Krankheit signalisiert, dann sind wir meist auch psychisch nicht gut drauf.

Seele/ Psyche

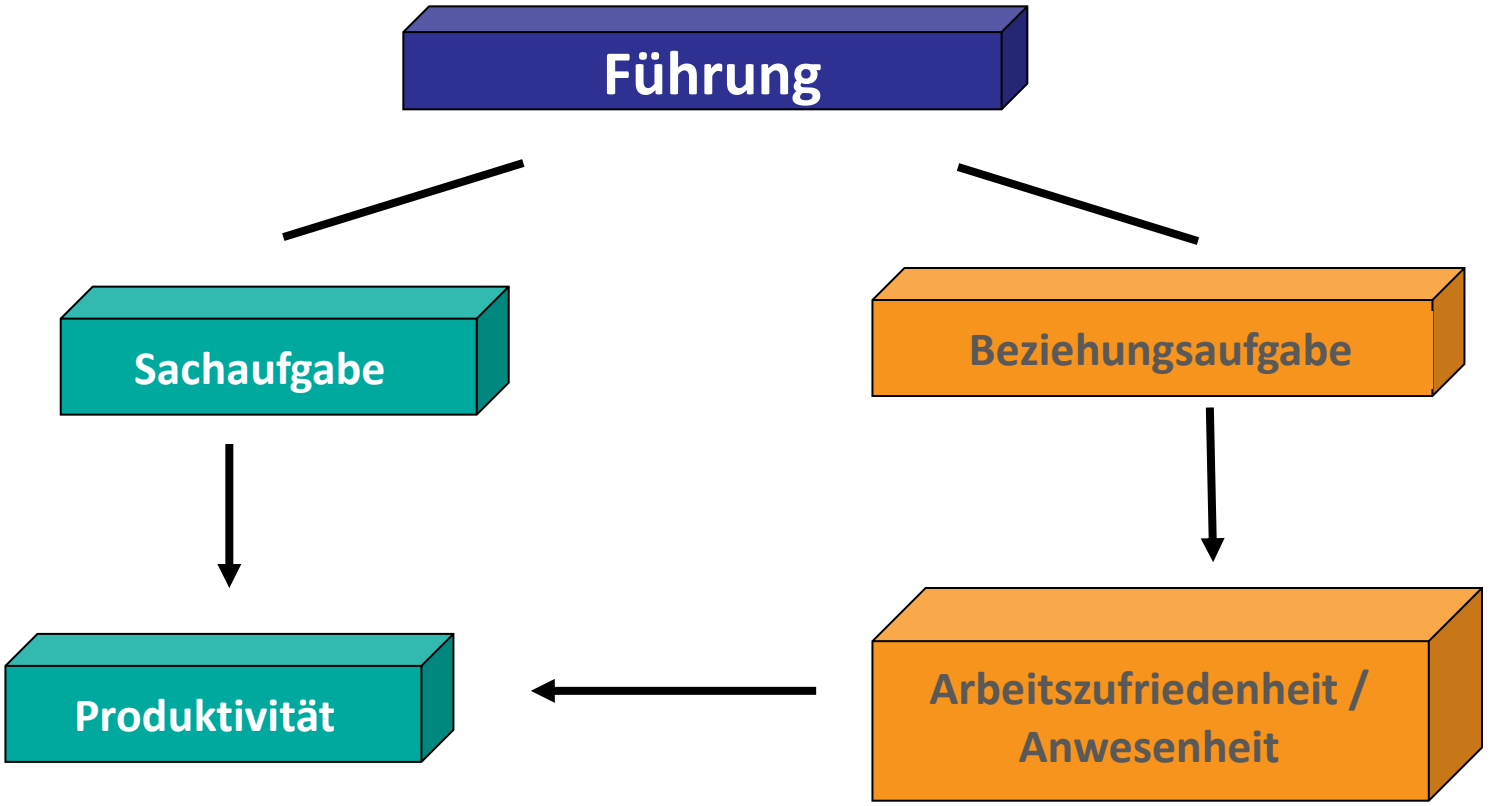
Wenn man psychisch nicht gut drauf ist, lässt die Lust auf Kontakte und Kommunikation stark nach – man zieht sich zurück und die gute Laune sinkt!

Wie kann ein Wertschätzungsmangel krank machen?

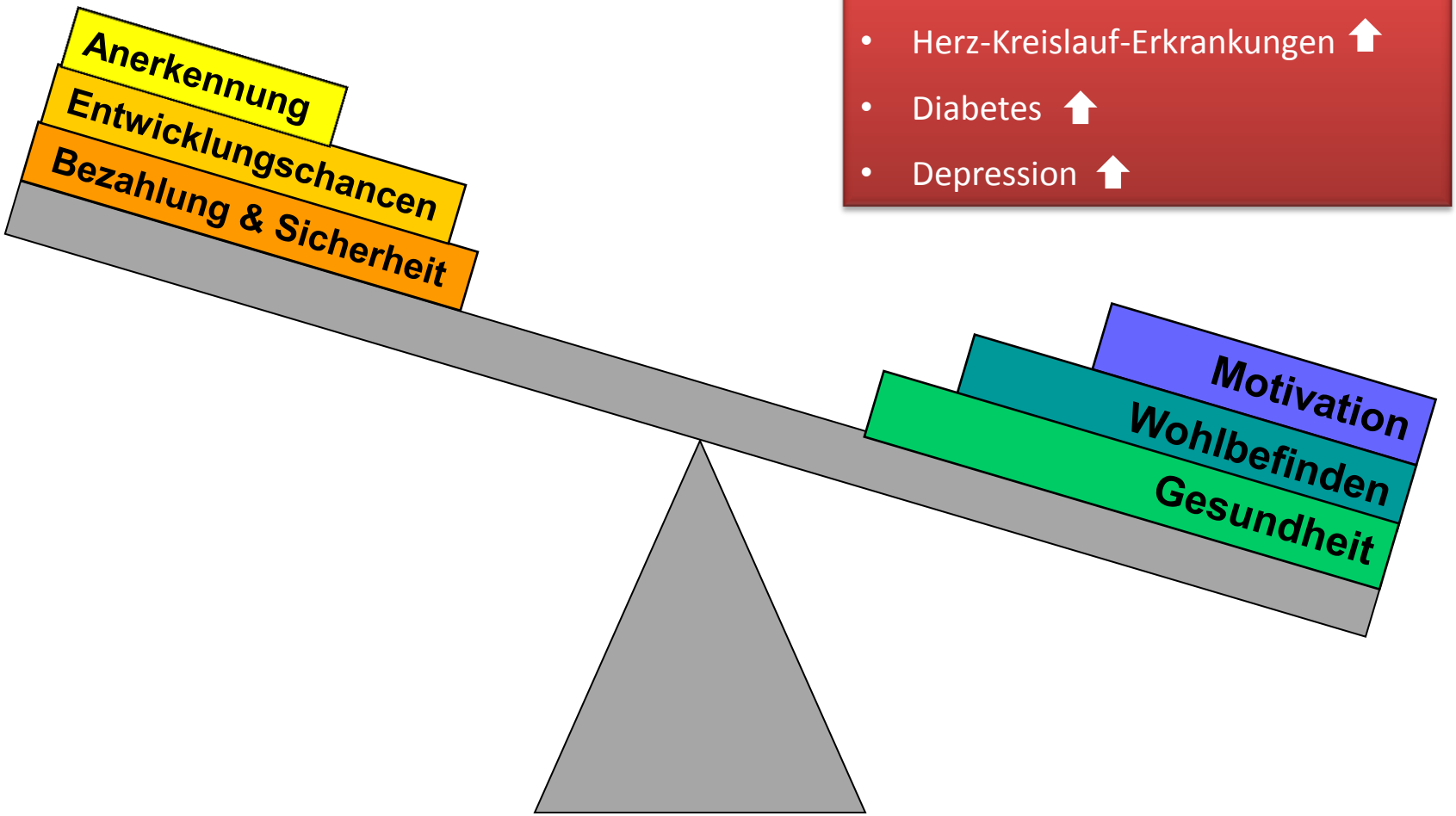


Quelle: psyGA

Aufgaben der Führungskraft
nach Fehlzeitenexperte Prof. Nieder (2001)



Folgen der fehlenden Anerkennung - Gratifikationskrise

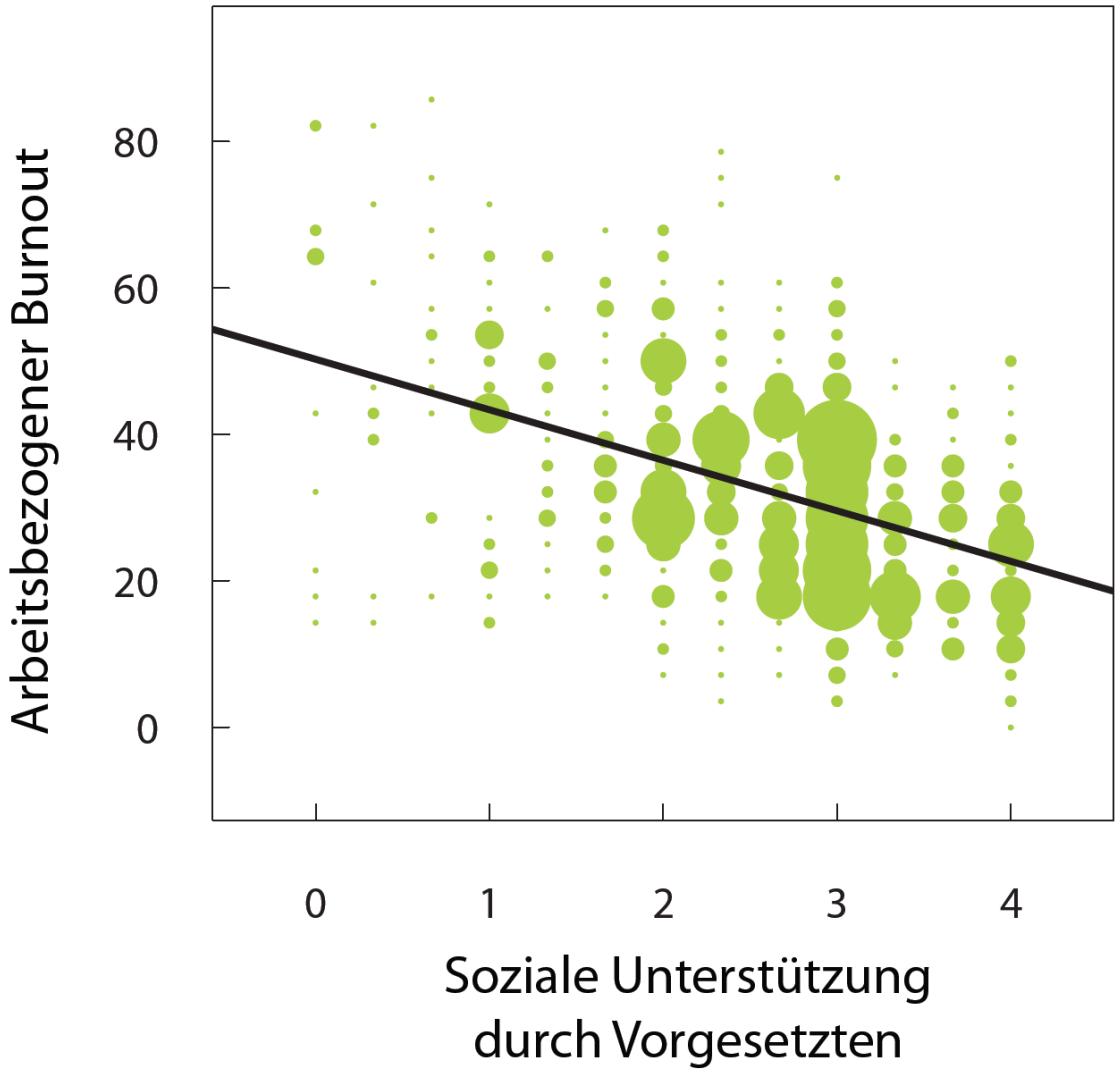


Gesundheitliches Risiko steigt

- Herz-Kreislauf-Erkrankungen ⬆
- Diabetes ⬆
- Depression ⬆

Gratifikationskrise nach Medizinsoziologe Prof. Siegrist 2006

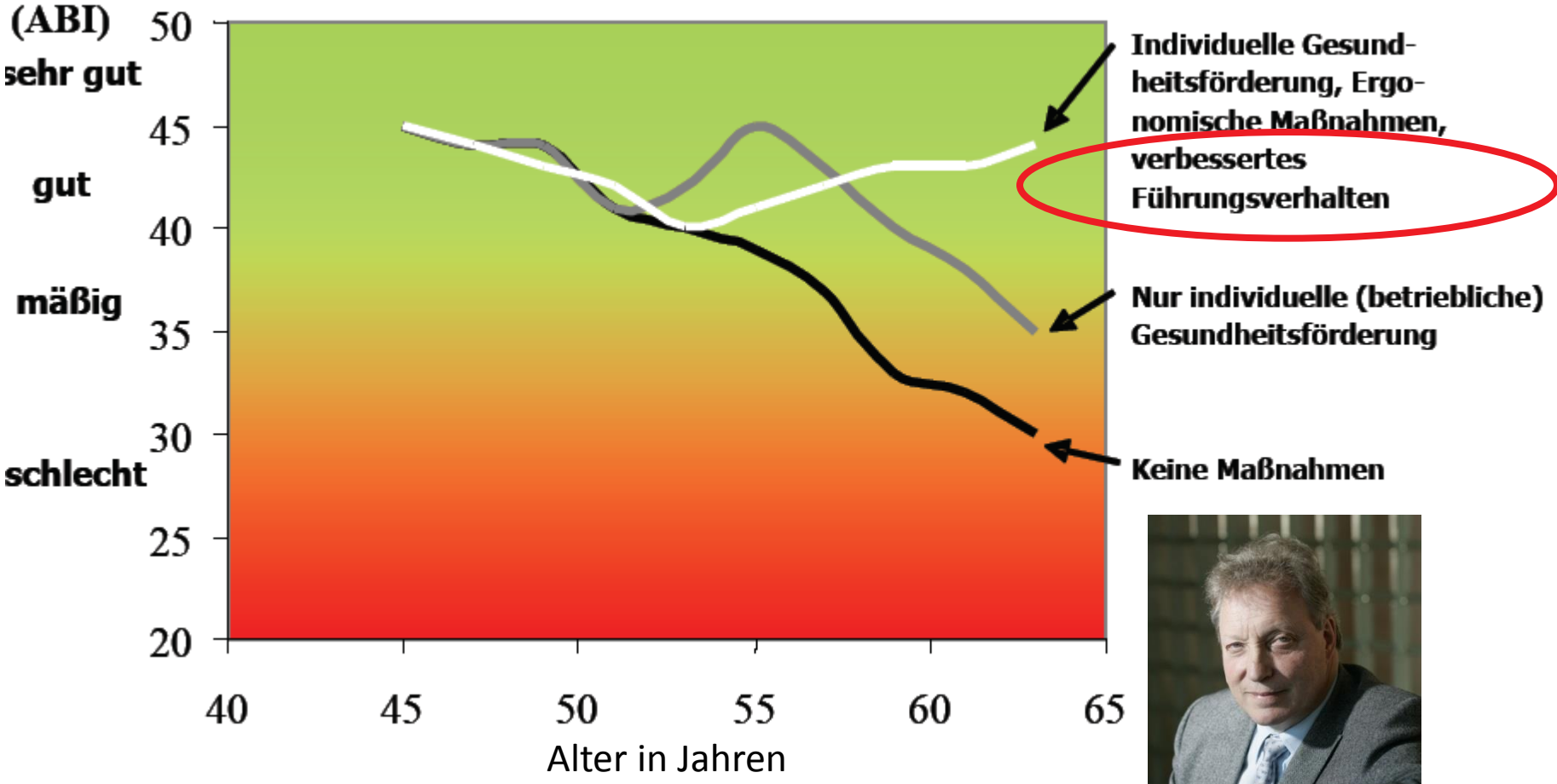
Die Führungskraft als Stresspuffer



SOZIALE UNTERSTÜTZUNG
=
ansprechbar sein
Rücken stärken
Fehler erlauben

Erhalt der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen

Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen (2007)



Nützliche psychologische Erkenntnisse

- Wertschätzung ist ein Grundbedürfnis des Menschen (William James 1920, Abraham Maslow 1943)
- Wirkung von Verhaltensverstärkern
- Beachtung allein steigert Leistung
- Rosenthal oder Pygmalion Effekt – Erwartungen werden erfüllt
- Anerkennung folgt dem Reprozitätsprinzip – Gleichwertigkeit von Gabe und Gegengabe
- Vorbildrolle der Führungskraft
- Kränkungs-Rache-Dynamik - Regulation des Selbstwertgefühls: vom Bewunderten zum Gehassten

Unsere Themen

- Was genau bedeutet Wertschätzung?
- Wertschätzung als Gesundheits- und Produktivitätsfaktor - Zahlen, Daten, Fakten
- Was bewirkt Wertschätzung am Arbeitsplatz?
- **Modelle & Methoden der wertschätzenden Führung**
- *Gruppenarbeit* – Hindernisse und Lösungsansätze
- Führungskräfte für das Thema gewinnen

Maßnahmen für Unternehmen

Strukturen schaffen, die es Führungskräften und Mitarbeitenden erleichtert, sich entsprechend zu verhalten, z.B.

- frühzeitige Information und maximale Transparenz ermöglichen
- Sozialräume ansprechend gestalten
- eine Sozialberatung hausintern anbieten oder sie als Employee Assistance Program (EAP) einkaufen
- Pausengestaltungsmöglichkeiten (Apfelecken, Tischtennis) anbieten
- Diversity pflegen (z.B. Kulturwochen, Führen von Leiharbeitern)
- Weiterbildung auch für über 55 Jährige anbieten
- Kollegiale Beratung einführen
- Rituale einführen, um Erfolge zu feiern und alle teilhaben zu lassen
- Betriebliches Gesundheitsmanagement einführen
- Mobbing-Beauftragte/Mediatoren ausbilden lassen

10 Tipps für Führungskräfte

- Nutzen Sie offene und freundliche Begrüßung; Zauberworte wie „bitte“ und „danke“
- Geben Sie ernst gemeintes, zeitnahes positives Feedback
- Bringen Sie Kritik offen, konstruktiv und unter vier Augen an
- Verhindern Sie Ausgrenzungen und Lästereien
- Ziehen Sie Außenseiter bewusst mit ein
- Seien Sie transparent - direkte und klare Kommunikation im Team
- Regelmäßige Einzelgespräche mit den Mitarbeitern – Fragen stellen und offen sein für Verbesserungsvorschläge
- Bieten Sie individuelle Weiter- und Fortbildungen an
- Achten Sie auf die verschiedenen Stärken im Team, die sich ergänzen
- Trauen Sie Ihren Mitarbeitern etwas zu und glauben Sie an deren Fähigkeiten. Schenken Sie Vertrauen.

Die 5 Sprachen der Wertschätzung

Modelle der wertschätzenden Führung

5 Strategien der wertschätzenden Führung nach Diane Whitney (AI)

Für eine hohe Leistungsbereitschaft müssen Menschen wissen

…dass sie dazugehören, dass ihr Beitrag wertgeschätzt wird , wohin sich die Organisation entwickelt, dass Exzellenz/Qualität erwartet wird und erwartet werden kann, dass sie zum großen Ganzen einen wertvollen Beitrag leisten.

Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall Rosenberg (GfK)

Kommunikationsmodell in 4 Schritten:

Beobachtung, Befinden , Bedürfnis, Bitte

Do Care ® von Dr. Anne-Katrin Matyssek

Gesund führen – sich und andere

7 Dimensionen der gesund(en) Führung: Self-Care, Wertschätzung, Interesse, Kommunikation, Transparenz, Betriebsklima, Stressentlastung für alle.

Modelle der wertschätzenden Führung

Anerkennender Erfahrungsaustausch nach Dr. Heinrich Geißler

Wertschätzende Gesprächskonzepte für 4 MA-Gruppen:

Die Gesunde(t)n, die gesundheitlich Gefährdeten oder Kranken, die häufig ungerechtfertigt Abwesenden und die Unentschiedenen.

Vertrauen führt – Reinhard Sprenger

Vertrauen als Grundvoraussetzung für effizientes Arbeiten
Zeichen der Wertschätzung und Anerkennung
Freiräume motivieren - und zwar intrinsisch!
Vertrauen ist eine bewusste Entscheidung, kein Bauchgefühl!

Transformationale Führung

Ein Führungsmodell bei dem die Geführten
Vertrauen, Respekt, Loyalität und Bewunderung gegenüber der Führungskraft empfinden und dadurch überdurchschnittliche Leistungen erbringen.

Unsere Themen

- Was genau bedeutet Wertschätzung?
- Wertschätzung als Gesundheits- und Produktivitätsfaktor - Zahlen, Daten, Fakten
- Was bewirkt Wertschätzung am Arbeitsplatz?
- Modelle & Methoden der wertschätzenden Führung
- **Gruppenarbeit – Hindernisse und Lösungsansätze**
- **Führungskräfte für das Thema gewinnen**

Unsere Themen

- Was genau bedeutet Wertschätzung?
- Wertschätzung als Gesundheits- und Produktivitätsfaktor - Zahlen, Daten, Fakten
- Was bewirkt Wertschätzung am Arbeitsplatz?
- Modelle & Methoden der wertschätzenden Führung
- *Gruppenarbeit* – Hindernisse und Lösungsansätze
- **Führungskräfte für das Thema gewinnen**

Veränderung braucht Qualifizierung und Ressourcen

Die „wahren“ Gründe für Hemmnisfaktoren basieren meist auf Emotionen, Informationsdefiziten, persönlichen Motiven und formalen Hindernissen.

Skeptiker ca. 40 %	**Multiplikatoren** ca. 15 %
Gegner ca. 15 %	**Bremser** ca. 30 %

Akzeptanzmatrix, Quelle: Mohr, Woehe, Diebold, 1998

Selbstwertschätzung – die Basis

Ziele von Führungskräfte-Veranstaltungen

- ✓ eine Sensibilisierung für die positive Wirkungen von mehr Wertschätzung und Anerkennung
- ✓ das bewusstere Nachdenken über das eigene Verhalten
- ✓ das bewusstere Wahrnehmen des Verhaltens und der Reaktionen Anderer
- ✓ die Vermittlung von konkreten Tools und Tipps für wertschätzendes Führungsverhalten

Initialzündung und Handlungsimpuls zu wertschätzender Führung

Wie bringen Sie Führungkräfte dazu, ihre Haltung zu reflektieren?

- „Was war Ihre größte Anerkennung? Wie hat die auf Sie gewirkt?“
- „Wer von Ihnen gibt genug Anerkennung/Wertschätzung? Wer bekommt genug?“
- „Was bin ich als Führungskraft ohne meine Leute?“
- Was hindert Menschen, anderen WS zu geben? (eigener Stress, gute Leistungen für selbstverständlich halten, Sympathie-Defizite, Bedingungen, die in dem Einzelnen zu suchen sind – SWS-Defizite, schlechte Laune, Konfliktsituationen)
- „Was tun Sie, weil Sie es sich wert sind?“

Führung nach dem Motto...

„Behandle die Menschen so,
als wären sie,
was sie sein sollten,
und du hilfst ihnen zu werden,
was sie sein können.“

Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

Viel Erfolg!